



RELATÓRIO
NATURA
2010


natura
bem estar bem

I. NO QUE ACREDITAMOS

- 2 Razão de Ser
- 2 Visão
- 3 Crenças
- 3 Direcionadores de cultura

2. NOSSO MOMENTO

- 6 Mensagem do Conselho de Administração
- 8 Mensagem do Comitê Executivo
- 10 Perfil
- 14 Nossos compromissos
- 16 Governança
- 19 Sistema de Gestão Natura

3. NO QUE MIRAMOS

- 22 Perspectiva e estratégias
- 24 Temas prioritários de sustentabilidade
- 30 Inovação da inovação
- 33 Construção coletiva

4. COM QUEM CAMINHAMOS

- 36 Qualidade das relações
- 38 Colaboradores
- 42 Consultoras e CNOs
- 46 Consumidores
- 48 Fornecedores
- 50 Comunidades fornecedoras
- 52 Comunidades do entorno
- 54 Acionistas
- 56 Governo

5. QUE PEGADA DEIXAMOS

- 60 Cadeia de valor Natura
- 62 Geração de valor ambiental
- 67 Geração de valor social
- 70 Geração de valor econômico

6. ANEXOS

- 74 Demonstrações Contábeis
- 107 Parecer DNV
- 109 Sobre o relatório
- 110 Pacto Global
- 111 Índice remissivo



RELATÓRIO
NATURA
2010

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.



! NO QUE
ACREDITAMOS

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.



2. NOSSO MOMENTO



ESTAMOS
CONECTADOS
COM AS PESSOAS E COM OS
DESAFIOS DO NOSSO TEMPO.
TRABALHAMOS PARA A
PERMANENTE
EVOLUÇÃO
DE NOSSAS ATIVIDADES E DAS
COMUNIDADES
QUE NOS RECEBEM.

2.1 MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



Da esquerda para direita: Pedro Luiz Barreiros Passos, Antonio Luiz da Cunha Seabra, Edson Vaz Musa, Julio Moura Neto, Luiz Ernesto Gemignani e José Guimarães Monforte.

Membros do Conselho de Administração

“NA REALIDADE, TUDO NA VIDA ESTÁ INTERRELACIONADO. TODAS AS PESSOAS ESTÃO PRESAS EM UMA TEIA INESCAPÁVEL DE MUTUALIDADES, ENTRELAÇADAS EM UM ÚNICO TECIDO DO DESTINO. O QUE QUER QUE **AFETE A MIM** DIRETAMENTE, **AFETA A TODOS** INDIRETAMENTE. EU NÃO POSSO SER O QUE DEVERIA, ATÉ QUE VOCÊ SEJA O QUE DEVE SER. E VOCÊ NUNCA PODERÁ SER O QUE DEVE, ATÉ QUE EU SEJA O QUE DEVO SER. **ESTA É A ESTRUTURA INTERLIGADA DA REALIDADE.**”

Martin Luther King

License granted by Intellectual Properties Management, Inc., Atlanta, Georgia, as exclusive licensor of the Estate of Dr. Martin Luther King, Jr.

A FORÇA DA TRANSFORMAÇÃO

INDIVÍDUOS, EMPRESAS E PAÍSES PRECISAM DE UM NORTE. UM OBJETIVO. UM IDEAL. OUVÍAMOS AINDA FORTEMENTE O ECO DA MENSAGEM, DOS SONHOS E DAS UTOPIAS DE MARTIN LUTHER KING QUANDO FUNDAMOS A NATURA, TAMBÉM EMBALADOS POR UM PROPÓSITO QUE PARECIA INATINGÍVEL.

Desde então, a determinação de construir a empresa foi alimentada pelo sonho de construir um mundo melhor. Como Martin Luther King, estamos convictos de que a vida só faz sentido se pensarmos, sentirmos e agirmos sistemicamente.

Contemplamos o embate de forças por vezes antagônicas. Individualismos exacerbados, que buscam apenas a maximização de valor material, convivem com o crescimento de uma visão voltada ao interesse coletivo. As ações e a ampliação da consciência em torno da causa socioambiental são exemplos reveladores da emergência de uma mudança civilizatória. Devemos, portanto, mobilizar a sociedade para a construção de uma agenda transformadora.

Ao longo dos anos, fica cada vez mais claro que essa agenda, para prosperar, tem de ser vivida por todos os que fazem a Natura e – ambição confessa – por aqueles com quem nos relacionamos. Vivemos intensamente esse objetivo, com a consciência de que há excluídos no mundo, preconceitos, desigualdades sociais, corrupção... Enfim, sombras que provocam indignação e exigem ações imediatas, pois atentam contra a ética da vida, da justiça e da possibilidade da paz.

A visão individualista pode considerar ingênuo o ideal da empresa que reconhece a necessidade de mudança. Com todo o respeito por aqueles que pensam diferente, acreditamos que é preciso levar em conta o mundo que nos cerca. Olhando para nossa história, para o sonho que, pouco a pouco, se transforma na mais concreta realidade, sabemos que é possível ser bem-sucedido com base nessa crença. E a evolução da Natura vem revelando o acerto de nossas escolhas.

Iniciamos, em 2008, um período de preparação de nossas estruturas para o desenvolvimento futuro. Nesse período, reforçamos os traços de nossa cultura organizacional, estreitamos o alinhamento das lideranças com nossa Essência, construímos um novo sistema de gestão, redesenhamos nosso modelo logístico e concentramos os esforços de expansão geográfica dos negócios na América Latina, ampliando nossa participação de mercado em toda a região e fortalecendo nossa liderança no Brasil.

O futuro nos reserva oportunidades e desafios. Estamos atentos a um ambiente concorrencial mais acirrado e permanecemos confiantes em nossas forças: uma marca vigorosa, que inspira nossos consumidores, atendidos por 1,2 milhão de consultoras e consultores; nossa capacidade inovadora, que se manifesta desde a forma como promovemos a qualidade das relações até a transformação de ativos da biodiversidade em produtos; e nossa revigorada capacidade de gestão e execução.

Queremos expressar nosso reconhecimento ao time de liderança, motivado e talentoso, que conduziu esse processo e que agora dedica sua energia para dar sequência aos planos de expansão de nossas atividades. Estendemos também esse agradecimento a toda a comunidade Natura, pelo empenho e pelo engajamento às nossas causas comuns.

É a partir da mobilização de todos os que formam nossa rede de relações que esse movimento se tornará cada vez mais abrangente. Acreditamos que podemos contribuir para a superação dos desafios futuros, por meio de nossa disposição em encontrar soluções que transformem os dilemas socioambientais em oportunidades de negócios sustentáveis, com geração de prosperidade para todos.

Essa vocação histórica da Natura torna nossa proposta de valor ainda mais atraente, o que nos permite ambicionar ir além das atuais fronteiras e ver nossa marca transformando realidades ainda mais distantes.

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA

PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS

Copresidentes do Conselho
de Administração

2.2 MENSAGEM DO COMITÊ EXECUTIVO



Da esquerda para direita: João Paulo Ferreira, José Vicente Marino, Roberto Pedote, Telma Sinício, Alessandro Carlucci e Marcelo Cardoso.

Membros do Comitê Executivo

A NATUREZA ESTÁ EM CONDIÇÕES DE RESPONDER AOS **DESAFIOS DOS NOVOS TEMPOS**. NOSSA CONFIANÇA SE APOIA NO BOM DESEMPENHO CONTINUADO DOS ÚLTIMOS ANOS. EM 2010, FICAMOS FELIZES POR **TER ALCANÇADO RESULTADOS EXPRESSIVOS**, AO MESMO TEMPO EM QUE EVOLUÍMOS CONSISTENTEMENTE NA EXECUÇÃO DO PLANO INICIADO EM 2008, DESTINADO A MANTER NOSSO **RITMO DE CRESCIMENTO** NO BRASIL E, EM PARALELO, LANÇAR AS BASES PARA NOSSO DESENVOLVIMENTO.

COMPROMISSO COM O FUTURO

EMBORA ALGUMAS DE NOSSAS INICIATIVAS SEJAM ESTRUTURAIS E DEMANDEM MAIS TEMPO PARA ATINGIR A MATURIDADE, FICAMOS ENTUSIASMADOS AO CONSTATAR QUE ALCANÇAMOS TODOS OS OBJETIVOS INICIALMENTE PROPOSTOS.

Por mais um ano, expandimos nossos negócios vigorosamente. Crescemos a receita líquida consolidada em 21,1% e o Ebitda em 24,6%. Atraímos mais consultoras e consultores em todas as nossas operações. Nesse cenário, a América Latina ganha cada vez mais relevância em nossos resultados. Para fazer frente aos nossos planos de expansão na região, decidimos iniciar a produção local por meio de parceiros na Argentina, na Colômbia e no México. No Brasil, nossa marca mostrou-se ainda mais forte e atingiu a preferência de 49% dos consumidores. Ampliamos nossa liderança em 1,1 ponto percentual, alcançando 23,6% de participação em nosso mercado-alvo. Geramos e distribuímos mais valor para todos os nossos principais públicos de relacionamento. Mobilizamos o setor empresarial em torno do tema da biodiversidade e reduzimos o impacto ambiental de nossos produtos.

Nem tudo, entretanto, aconteceu do jeito que planejamos. Apesar dos avanços realizados em 2010, ainda devemos evoluir no nível do serviço que prestamos a nossas consultoras e consultores. Temos confiança, no entanto, de que os investimentos realizados em infraestrutura alcem nosso atendimento ao padrão que almejamos. Embora tenhamos nos empenhado, também não alcançamos os resultados que esperávamos no clima organizacional, ficando aquém da evolução almejada. Estamos, porém, seguros de ter adotado as medidas corretas para avançar na qualidade da relação com nossos colaboradores. Por ser um tema de extrema relevância para a Natura, vamos redobrar a atenção para elevar o nível de satisfação.

O plano que colocamos em prática a partir de 2008 reunia iniciativas de efeito imediato e outras mais perenes. Entre as medidas que já contribuíram para o atual resultado estão: a inovação em nosso modelo comercial, com a implementação das Consultoras Natura Orientadoras; a concentração de nosso portfólio em lançamentos mais relevantes, como a linha de maquiagem Una, a perfumaria Amó e o antissinais Chronos; e a ampliação dos investimentos em comunicação e marketing com o aporte adicional de R\$ 410 milhões, financiados por ganhos de produtividade de R\$ 449 milhões.

Promovemos também ações mais duradouras: implementamos um modelo de gestão, apoiado a partir de uma visão de processos e estruturado em Unidades de Negócios e Unidades Regionais; revigoramos nossa cultura organizacional, com foco no desenvolvimento e atração de lideranças alinhadas com nossa Essência; estruturamos e demos ritmo à gestão da qualidade das relações, com a ampliação das práticas de engajamento; e investimos em projetos estruturais, com evoluções no modelo de produção, logística e tecnologia da informação para aperfeiçoar os serviços prestados a nossas consultoras, consultores e consumidores, com ganhos econômicos e redução do impacto ambiental de nossas operações.

Ao mesmo tempo em que trabalhamos no curto e médio prazos, em 2010 estendemos nosso olhar para um horizonte mais distante e construímos nossa Visão 2030. Essa reflexão reforça nosso compromisso com o futuro da Natura e nos alerta para os desafios e as incertezas de um mundo em acelerada transformação. Reitera também o nosso propósito de gerar resultados sustentáveis no tempo e de contribuir para uma sociedade mais justa, inclusiva e responsável.

Muitos dos acontecimentos de 2010 trazem um traço comum: o entusiasmo por um projeto que renova nossa energia a cada ciclo de realizações. Queremos agradecer a todos aqueles que se dedicam e torcem pela nossa Natura. É a nossa atuação conjunta que vai proporcionar as soluções inovadoras tão necessárias para transformar os desafios dos próximos 20 anos em oportunidades de desenvolvimento para toda a sociedade.

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

ROBERTO PEDOTE

Vice-presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação

TELMA SINICIO

Vice-presidente de Inovação

2.3 PERFIL

POR MEIO DE NOSSOS PRODUTOS E SERVIÇOS, QUEREMOS ESTIMULAR O AUTOCONHECIMENTO E **PROMOVER O BEM ESTAR BEM.** NOSSO DESEJO É PROPICIAR AOS CONSUMIDORES NOVAS MANEIRAS DE **ESTABELECEREM LIGAÇÕES CONSIGO MESMOS,** COM AQUELES QUE ESTÃO AO SEU REDOR **E COM O MUNDO.**

México



Somos uma empresa do setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos de origem brasileira e com forte presença na América Latina. Desde nossa fundação, em 1969, construímos uma cultura de valorização das relações e pautamos nosso comportamento empresarial na promoção do desenvolvimento sustentável, despertando a consciência sobre o uso responsável e inovador dos ativos da biodiversidade. Buscamos gerar valor a partir de soluções e novas oportunidades, identificadas de maneira compartilhada, por meio da cocriação e da parceria, sempre orientados para a melhor equação entre os impactos sociais, ambientais e econômicos dos nossos negócios.

Adotamos a venda direta como modelo comercial porque acreditamos em nossa capacidade de gerar e distribuir renda, oferecer alternativas de desenvolvimento e mobilizar as mais de 1,2 milhão de consultoras e consultores na disseminação de nossa proposta de valor aos nossos consumidores.

Contamos com mais de 7 mil profissionais. Nossa sede corporativa está localizada em Cajamar (SP) e possuímos cinco escritórios comerciais no Brasil: Salvador (BA), Campinas (SP), Alphaville (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS). Temos fábricas e Centros de Pesquisa e Tecnologia em Cajamar e em Benevides (PA), e, desde 2006, contamos com um Centro Avançado de Tecnologia em Paris. No Brasil, nossos produtos são entregues às consultoras e consumidores a partir de Centros de Distribuição localizados em Cajamar (SP), Jundiá (SP), Canoas (RS), Matias Barbosa (MG), Uberlândia (MG), Simões Filho (BA), Jaboatão dos Guararapes (PE), e em Castanhal (PA).

Temos operações próprias na França, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Por meio de distribuidores locais, nossos produtos também são comercializados na Bolívia, na Guatemala, em Honduras e em El Salvador. Em 2010, demos início à expansão da nossa manufatura internacional na Argentina por meio de parceiros locais. Possuímos ainda as Casas Natura, espaços de apoio ao trabalho e capacitação de nossas consultoras, onde consumidores podem conhecer nossos produtos. Temos sete no Brasil, concentradas especialmente no estado de São Paulo, e 15 no exterior.

Somos uma empresa de capital aberto desde 2004. Cerca de 40% de nossas ações estão disponíveis no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa) e há cinco anos consecutivos figuramos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (leia mais na página 54, Acionistas).



NOSSO MERCADO

Mais uma vez o setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos ampliou a série histórica de crescimento, desta vez, em meio ao cenário de forte expansão da economia brasileira, estimada em 7,5% do PIB em 2010.

Com menos vigor, mas também de forma consistente, as economias da América Latina seguiram a tendência de aumento da atividade econômica – com destaque para Chile e México

O ritmo de crescimento do mercado latino-americano de cosméticos foi o dobro do experimentado pelos países da Europa e dos Estados Unidos na última década, alcançando cerca de 15% do mercado mundial e evidenciando a dimensão das oportunidades que temos na América Latina.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (Sipatesp/Abihpec), o mercado-alvo brasileiro teve evolução nominal de 13,5% em 2010. Nossa proposta de valor demonstrou novamente vez seu vigor, ampliando nossa liderança em mais de 1,1 ponto percentual de participação, alcançando 24% no nosso mercado-alvo.

O segmento de vendas diretas também continua a atrair mais pessoas a cada ano. A Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas totaliza 2,7 milhões de revendedores no País, o que representa uma ampliação de 12,2% no canal de vendas sobre os 2,4 milhões de 2009.



Em 2010, **Natura Chronos** passou a diferenciar seus produtos de acordo com a intensidade de sinais e a história de vida de cada mulher.

PRINCIPAIS DESTAQUES DO ANO

ECONÔMICOS

- Nossa receita líquida alcançou R\$ 5,1 bilhões, com crescimento de 21,1%.
- Registramos o Ebitda de R\$ 1,2 bilhão com crescimento de 24,6% em relação ao ano anterior; e a margem Ebitda de 24,5%, ante 23,8% em 2009.
- Alcançamos o lucro líquido R\$ 744,1 milhões, 8,8% maior que o do ano anterior.
- Distribuimos mais recursos para nossos públicos. Ampliamos em 20% os recursos aos colaboradores, 19% às CNs e 17% aos acionistas.
- Demos início à manufatura internacional, por meio de parceiros, na Argentina. Em 2011, daremos início à produção no México e na Colômbia.

SOCIAIS

- O número de consultoras e consultores chegou a 1,2 milhão, um crescimento de 17% no Brasil e de mais de 20% nas nossas Operações Internacionais.
- O Programa Natura Crer para Ver arrecadou R\$ 10 milhões, recorde do programa e volume 168% superior a 2009. Nas Operações Internacionais arrecadamos R\$ 1,3 milhões. A receita provém da venda de itens do nosso portfólio e é investida em ações de educação.
- Embora tenha evoluído, ainda não conseguimos elevar a qualidade do serviço para as consultoras aos patamares que desejamos. Seguimos buscando melhorias para reduzir nosso índice de não atendimento (INA), que registra os produtos não disponíveis pedidos pelas consultoras.
- A pesquisa de clima revelou índice geral de favorabilidade de 73% com nossos colaboradores, 1 ponto percentual abaixo de 2009. A queda foi motivada por reduções no indicador em nossas Operações Internacionais e no público operacional no Brasil.
- A lealdade das consultoras e consultores no Brasil avançou de 17% para 21%, mas recuou entre as Consultoras Natura Orientadoras (CNOs) de 37%, para 32%.

AMBIENTAIS

- Estendemos para 2013 o prazo de alcance da meta de reduzir 33% nossas emissões relativas de Gases Causadores do Efeito Estufa. O prazo inicial era 2011. Até 2010 reduzimos 21%.
- Lançamos a primeira embalagem de refil de polietileno produzido a partir da cana-de-açúcar, fonte de energia renovável. Além de ser 100% reciclável, ela reduz em 58% a emissão de gases causadores de aquecimento global em relação ao plástico comum.
- Reduzimos em 10% nosso consumo relativo de água. O resultado foi alcançado em função de melhorias na eficiência no uso dos recursos.
- Criamos a primeira metodologia de valoração dos impactos socioambientais em nossa cadeia de suprimentos para aprimorar a seleção de fornecedores.
- Fomos atuados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) por ausência de autorizações prévias para a realização de pesquisas com insumos da biodiversidade brasileira. A Natura não concorda com o procedimento e contestou formalmente essas atuações.

2.4 NOSSOS COMPROMISSOS

APRESENTAMOS, ANO APÓS ANO, NOSSO COMPROMISSO COM A MELHORIA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO. ELES REFLETEM NOSSA DISPOSIÇÃO PARA **EVOLUIR NA GESTÃO DOS TEMAS PRIORITÁRIOS DE SUSTENTABILIDADE**, SEMPRE ALINHADOS AO NOSSO CICLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. PARA SABER MAIS SOBRE AS METAS APONTADAS, CONSULTE OS TEXTOS DOS RESPECTIVOS PÚBLICOS OU TEMAS PRIORITÁRIOS.

COLABORADORES

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

1. META 2010: Atingir 76%¹ de favorabilidade na pesquisa de clima Natura.

NÃO ATINGIDA: A Natura alcançou 73% de favorabilidade.

META 2011: Registrar 76% de favorabilidade na pesquisa de clima Natura.

META 2011: Atingir 32% de lealdade do colaborador.

1. Por um erro de cálculo publicamos no relatório de 2009 a meta de 77%.

EDUCAÇÃO

2. META 2010: Atingir 100 horas médias de treinamento por colaborador no Brasil.

NÃO ATINGIDA: Registramos média de 90 horas de treinamento por colaborador na Operação Brasil.

META 2011: Atingir 100 horas médias de treinamento por colaborador no Brasil.

META 2011: Registrar 88 horas médias de treinamento na média geral Natura, incluindo as Operações Internacionais.

CONSULTORAS E CNOS²

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

4. META 2010: Atingir 18% no índice de lealdade com as consultoras e consultores.

ATINGIDA: Chegamos a 21% de lealdade com nossas CNs

META 2011: Atingir 22% no índice de lealdade com as consultoras e consultores.

5. META 2010: Atingir 40% no índice de lealdade com as Consultoras Natura Orientadoras.

ATINGIDA: A lealdade das CNOs foi de 32%.

META 2011: Atingir 37% no índice de lealdade com as Consultoras Natura Orientadoras.

EDUCAÇÃO

6. META 2010: Registrar 500 mil participações de CNs em treinamentos.

ATINGIDA: Tivemos 517,4 mil participações de CNs em treinamentos.

META 2011: Registrar 540 mil participações de consultoras e consultores nos treinamentos.

7. META 2010: Arrecadar R\$ 6 milhões com a venda dos produtos da linha Crer para Ver.

ATINGIDA: Registramos arrecadação recorde de R\$ 10 milhões

META 2011: Arrecadar R\$ 13 milhões com a venda dos produtos da linha Crer para Ver.

8. META 2010: Ter 100 mil consultoras e consultores engajados no Movimento Natura.

ATINGIDA: 113,1 mil CNs se envolveram no Movimento Natura.

META 2011: Chegar a 135 mil CNs engajadas no Movimento Natura.

META 2011: Atingir 13% de penetração das consultoras e consultores ao programa Crer para Ver.

2. Metas referentes à Operação Brasil.

COMUNIDADES FORNECEDORAS

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

3. META 2010: Aumentar em 44% os recursos destinados às comunidades fornecedoras (composto por fornecimento, repartição de benefícios, fundos e apoios, uso de imagem, capacitações, certificação, estudos e assessorias).

ATINGIDA: Ampliamos os recursos em 57% em relação a 2009.

META 2011: Aumentar em 25% os recursos destinados às comunidades em relação a 2010.

META 2011: Atingir nota média de 3,7 na avaliação do BioQlicar.

META 2011: Atingir 44% de lealdade das comunidades fornecedoras.



Desde 2005, nossos sabonetes têm massa 100% vegetal, à base de oleína de palma cultivada de forma sustentável.

CONSUMIDORES

IMPACTO DOS PRODUTOS

9. META 2010: Eliminar os parabenos do portfólio até 1º de dezembro de 2010.

NÃO ATINGIDA: Em função de dificuldades técnicas de processo, sistema e formulação, não conseguimos excluir o parabeno como ingrediente de formulação de todos os produtos do portfólio, incluindo as Operações Internacionais.

META 2011: Eliminar os parabenos do portfólio até 30 de junho de 2011.

10. META 2010: Eliminar os ftalatos do portfólio como ingrediente de formulação até 1º de julho de 2010.

ATINGIDA: A Natura excluiu os ftalatos como ingrediente de formulação de todos os produtos do seu portfólio.

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

11. META 2010: Manter em 46% o índice de lealdade do consumidor no Brasil.

ATINGIDA: Alcançamos 53% de consumidores leais no Brasil.

META 2011: Atingir 54% de lealdade do consumidor.

FORNECEDORES

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

12. META 2010: Atingir 85% de satisfação de fornecedores com a empresa.

NÃO ATINGIDA: Registramos 81%, mantendo o mesmo patamar alcançado em 2009.

META 2011: Manter em 28% o índice de lealdade dos fornecedores com a Natura.

MEIO AMBIENTE

GASES DO EFEITO ESTUFA (GEE)

13. META 2010: Reduzir as nossas emissões relativas de GEE em 33% até 2011, levando em consideração o inventário que realizamos em 2006.

COMPROMISSO EM ANDAMENTO. Atingimos até 2010, 21% de redução.

META: Estimativa de redução de 33% foi postergada para 2013.

14. META 2010: Reduzir nossas emissões de GEE em 10% até 2012 relacionadas ao escopo 1 e 2 do GHG Protocol, tomando como base as emissões de 2008 do Brasil.

COMPROMISSO EM ANDAMENTO. A avaliação acumulada de 2008 a 2010 apresentou aumento em 38%.

META: Reduzir nossas emissões de GEE em 10% até 2012 relacionadas ao escopo 1 e 2 do GHG Protocol, tomando como base as emissões de 2008 do Brasil.

IMPACTO DOS PRODUTOS

15. META 2010: Atingir 18,5% na venda de refil sobre itens faturados no Brasil.

NÃO ATINGIDA: Alcançamos 16,9% de venda de refil, o que representa queda no percentual em relação a 2009.

16. META 2010: Reduzir em 6% o peso total de resíduos por unidade faturada.

NÃO ATINGIDA: Nosso índice subiu 8%, chegando a 25,7 gramas por unidade faturada.

META 2011: Reduzir em 3% o peso total de resíduos por unidade faturada.

17. META 2010: Reduzir em 10% o consumo de água por unidade faturada.

ATINGIDA: Conseguimos reduzir os 10%.

META 2011: Reduzir em 3% o consumo total de água por unidade faturada.

6

METAS
NÃO ATINGIDAS

2

COMPROMISSOS
EM ANDAMENTO

9

METAS
ATINGIDAS

Notas:

1. Para ter um retrato mais completo da qualidade da relação com nossos públicos também estamos adotando o índice de lealdade, que analisa três aspectos: a satisfação, a intenção de continuar o relacionamento com a Natura e a recomendação da nossa marca, diferentemente da pesquisa de satisfação, que considera apenas um destes aspectos. Para os colaboradores, além da lealdade, mantemos a pesquisa de clima que avalia questões mais específicas de gestão, ambiente de trabalho e carreira. 2. Os indicadores de qualidade de relação acima apresentam uma margem de erro que corresponde ao intervalo de confiança de 95%. 3. Os compromissos de Qualidade das Relações, exceto favorabilidade na Pesquisa de Clima, referem-se à Operação Brasil.

2.5

GOVERNANÇA

**TEMOS APRIMORADO
PERMANENTEMENTE**
NOSSA GOVERNANÇA CORPORATIVA
NUM ESFORÇO QUE SE ACENTUOU,
ESPECIALMENTE, DESDE 2004, ANO
DA **ABERTURA DE CAPITAL** NA
BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO.

O Conselho de Administração é composto por dois sócios-fundadores: Antonio Luiz da Cunha Seabra e Pedro Luiz Barreiros Passos. O terceiro sócio-fundador, Guilherme Peirão Leal, renunciou à função em maio de 2010 para disputar as eleições presidenciais como candidato a vice-presidência na chapa liderada pelo Partido Verde (PV) (leia mais na página 18). Outros quatro integrantes formam o Conselho, sendo três deles independentes.

A escolha dos conselheiros considera as qualificações, o conhecimento sobre sustentabilidade, a complementaridade de vivências executivas e a ausência de conflitos de interesse. São remunerados por uma parcela fixa mensal e uma variável anual, vinculada aos resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais da Natura.

Continuamos a busca dos mais elevados padrões de governança, aprimorando e reforçando o ambiente de controles e processos internos o que nos levou a alcançar a certificação SOx – baseada nos critérios da Lei norte-americana Sarbanes-Oxley para empresas listadas na bolsa de valores de Nova York. A Natura é uma das primeiras empresas brasileiras a obter a Certificação SOx sem ter a obrigatoriedade legal de realizar essa adequação. Em nossa visão, o principal benefício em ter um ambiente de controles mais eficiente é propiciar transparência e segurança aos nossos públicos de relacionamento sobre a execução de nossas operações, garantindo que as demonstrações financeiras apresentem a precisão dos processos de negócio.

Com o objetivo de aproximar os conselheiros das características locais das diferentes regiões onde atuamos, passamos a realizar encontros fora da sede da empresa. Das seis reuniões ordinárias do ano, uma ocorreu no Rio de Janeiro, em abril, e outra no México, em setembro. Em 2011, manteremos essa prática com a realização de um encontro em uma regional brasileira e outra em uma unidade internacional.

O Conselho de Administração é apoiado por quatro comitês: Estratégico; de Governança Corporativa; de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; e de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças. Este último foi reformulado em dezembro de 2010, passando a contar apenas com membros externos e independentes. A mudança teve o objetivo de aprimorar o ambiente interno de controle. O Comitê é responsável pelas análises de cenários sobre os temas contábeis, fiscais, tributários, societários e de novos investimentos. Os novos integrantes iniciaram suas atividades em fevereiro de 2011 e são apoiados tecnicamente por um grupo de especialistas externos e executivos da Natura.

Em 2010, procuramos ampliar a participação dos acionistas individuais na Assembleia Geral Ordinária. Reunimos cerca de 200 investidores em nossa unidade em Cajamar para acompanharem em tempo real a assembleia realizada na sede da Natura em Itapeverica da Serra. No evento, os investidores também tiveram a oportunidade de aproximar-se de nossa empresa, dos acionistas controladores e dos executivos (leia mais na página 54 – Acionistas).

Desde 2007, a Natura integra o Company Circle of Latin American Corporate Governance, associação formada por um grupo de corporações latino-americanas, escolhidas pelo International Financial Corporation, do Banco Mundial, pela qualidade das práticas de governança.

GOVERNANÇA EXECUTIVA

Principal instância executiva da Natura, o Comitê Executivo (Comex) é composto pelo diretor-presidente, Alessandro Carlucci, e por cinco vice-presidentes. Suas funções principais estão vinculadas à gestão dos negócios e avaliação de resultados, que considera os aspectos econômico, social e ambiental; e ao acompanhamento do Planejamento Estratégico e dos nossos Projetos Estratégicos.

Com a chegada dos novos vice-presidentes de Operações e Logística e de Inovação, o Comitê Executivo viveu em 2010 seu primeiro ciclo de trabalho completo dentro da nova configuração. Sua atuação também se consolida a partir do desenvolvimento das lideranças da empresa, o que possibilita um olhar global dos negócios, além de foco na construção da visão de futuro da empresa. O Comex conta com o apoio de oito comitês, que atuam como espaços de discussões temáticas e representam o poder executivo nas iniciativas ligadas aos temas: marca, sustentabilidade, ética, inovação comercial, produtos, processos e, no início de 2011, foram criados os de clientes e de ideias e conceitos.

Saiba mais sobre a governança na versão completa do relatório em: www.natura.net/relatorio



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

JOSÉ GUIMARÃES MONFORTE
Conselheiro e Presidente do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças

JULIO MOURA NETO
Conselheiro e Presidente do Comitê Estratégico

LUIZ ERNESTO GEMIGNANI
Conselheiro e Presidente do Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional

COMITÊ EXECUTIVO

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

ROBERTO PEDOTE
Vice-Presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação

TELMA SINICIO
Vice-Presidente de Inovação

A linha **Natura Erva Doce**, criada em 1984, foi reformulada no ano passado, trazendo produtos mais vegetalizados.



GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos da Natura analisa dois grupos principais de aspectos do negócio: os estratégicos, que consideram cenários de possíveis riscos capazes de afetar a continuidade da empresa; e os operacionais, que avaliam nossos processos internos, verificados de maneira periódica pelo gestor responsável e por sua equipe. Em ambos os casos, a análise considera os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Na Natura, os principais riscos estratégicos e operacionais e os controles de todos os processos são identificados, incluindo riscos físicos, mas nenhum deles está relacionado às mudanças climáticas. Entretanto, nossas ações incorporam a análise de riscos regulatórios e de oportunidades de oferecer novas tecnologias e produtos para enfrentar os desafios que as alterações do clima impõem.

Uma importante evolução de 2010 foi a consolidação do mapa de riscos estratégicos da Natura, incorporado ao nosso planejamento estratégico, em um processo que contou com o envolvimento do Comex. O mapa também passou a ser acompanhado por todos os Comitês que apoiam as estruturas de governança corporativa e executiva.

Também estruturamos um sistema de prevenção de crise, explorando os cenários mais relevantes vividos pela empresa, dentro do plano de contingência mais abrangente, iniciativa que vem sendo desenvolvida pela Natura desde 2009.

AUDITORIA INTERNA

Formada por um grupo de 16 profissionais, a equipe de auditoria interna da Natura reporta-se ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças. Essa estrutura garante a independência de atuação dos auditores, sem a interferência de qualquer outra área da companhia. Ao longo do ano, foram realizadas 33 auditorias, incluindo auditorias técnicas, de processos e internacionais na Natura, volume bem superior às 13 realizadas em 2009.

A auditoria interna da Natura contempla uma série de testes e procedimentos que avaliam o ambiente de controle, considerando, inclusive, as possibilidades de fraude e corrupção. Em 2010, foram recebidas 11 denúncias, envolvendo todas as operações, comunicadas por diferentes canais, com destaque para a Ouvidoria. Foram comprovados cinco casos de irregularidades – os que configuraram desvio de conduta resultaram em seis desligamentos de colaboradores. Todos os casos contribuíram para que aprimorássemos nossos mecanismos de controle.

REMUNERAÇÃO DA ALTA GESTÃO

A composição do pacote de remuneração da Natura procura estimular o empreendedorismo e o engajamento dos executivos, além de equilibrar ganhos de curto, médio e longo prazos, vinculando-os ao crescimento e à valorização da empresa. Nosso sistema de Participação de Lucros e Resultados dos executivos é composto por múltiplos de salários, conforme o nível de atribuição na estrutura organizacional. Esse modelo foi revisado em 2009, ampliando o componente variável e posicionando a Natura de forma mais competitiva frente a seu mercado de atuação.

Para um grupo de executivos, que envolve o diretor-presidente, vice-presidentes, diretores e gerentes seniores, atrelamos o ganho de forma consistente ao compromisso com nosso projeto de longo prazo por meio do Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações.

ELEIÇÕES PRESIDENCIAIS

A participação do então copresidente do Conselho de Administração, Guilherme Leal, nas eleições presidenciais de 2010 foi um dos principais desafios da governança da Natura no ano. Reforçamos nossa postura transparente e deixamos clara a separação entre a decisão individual de um dos nossos acionistas controladores de candidatar-se a um cargo público e a atuação da Natura. Guilherme Leal renunciou suas funções na Natura logo após o lançamento da chapa do Partido Verde, indicando seu nome como candidato a vice-presidente.

A estrutura de governança da Natura garantiu que todas as decisões necessárias fossem tomadas de forma adequada. Montamos um comitê especial para acompanhar a forma como a Natura e seu cofundador estariam sendo expostos durante o pleito. Acreditamos que saímos amadurecidos desse processo, fruto de uma trajetória de autonomia e independência, desenvolvida ao longo dos últimos anos.

Um exemplo dessa postura é nossa Política de Doações de Campanha, em vigor desde 2006, que evidencia nossa decisão de não realizar doações a candidatos ou a partidos políticos, e que ganhou ainda mais relevância neste ano.



Saiba mais sobre remuneração executiva em:
www.natura.net/relatorio

2.6 SISTEMA DE GESTÃO NATURA

QUEREMOS ATUAR DE FORMA QUE NOSSOS COLABORADORES, **ENGAJADOS E INSPIRADOS PELA LIDERANÇA**, E APOIADOS EM PROCESSOS BEM DEFINIDOS, GARANTAM A EXPRESSÃO DO NOSSO **MODELO DE NEGÓCIO DIFERENCIADO**.

O desenvolvimento da linha de **perfumaria Amó** contou com a criação em rede. Cerca de 100 pessoas, entre consumidores, parceiros e formadores de opinião, participaram do processo.



Para organizar esse fluxo de informações que perspassa todos os processos da Natura e garantir o alinhamento das decisões aos nossos princípios, desenvolvemos o Sistema de Gestão Natura, que vem sendo construído desde 2008, quando incorporamos ao nosso modelo as Unidades Regionais (em todas as regiões do país e nas Operações Internacionais) e Unidades de Negócios (por segmentos de produtos).

O Sistema é concebido para reproduzir a nossa forma de operar onde quer que seja, por meio de processos e rituais bem definidos, aprimorando o modelo de gestão descentralizado e integrado, com maior autonomia para o gestor e proximidade com consultoras e consumidores. Esse novo modelo ganha ainda mais importância com a expansão da nossa atuação internacional.

Nosso desafio para os próximos anos é torná-lo intrínseco à empresa, de maneira que essa forma de gerir integrada seja compreendida e apropriada por todos. Para auxiliar nesse processo, identificamos os 12 componentes prioritários que integram o Sistema de Gestão Natura e que estão relacionados entre si: liderança, planejamento estratégico, relações, sustentabilidade, aprendizagem, indivíduos, processos, marca, cultura, clientes, inovação e resultados *triple bottom line*.

A gestão por processos é o componente cuja implementação está mais avançada, pois teve início junto com a criação das Unidades de Negócios e Unidades Regionais. Em 2010, conseguimos implementar integralmente os 22 processos identificados na Natura. Para garantir a implementação adequada de cada um, promovemos a avaliação e certificação dos processos, baseadas nos princípios do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade. Também estabelecemos indicadores para cada um deles e desenhamos seis novos processos que serão certificados em 2011. Com isso, ganhamos mais disciplina no monitoramento da execução dos 18 projetos estratégicos da Natura em 2010. Todos diretamente ligados à nossa proposta de crescimento para os próximos anos, foram aprovados pelo Conselho de Administração e são acompanhados regularmente pela alta administração.



**3. NO QUE
MIRAMOS**



ACREDITAMOS
NO PODER TRANSFORMADOR
DOS INDIVÍDUOS, DAS EMPRESAS,
DAS REDES, DAS COMUNIDADES
E QUEREMOS SER PROTAGONISTAS
NESSE MOVIMENTO
DE EVOLUÇÃO DA
NOSSA SOCIEDADE.

3.1 PERSPECTIVA E ESTRATÉGIAS

NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS, **CONCILIAMOS** SIGNIFICATIVOS RESULTADOS DE **CRESCIMENTO DOS NEGÓCIOS** COM AS NECESSÁRIAS EVOLUÇÕES EM NOSSO MODELO DE GESTÃO E INFRAESTRUTURA, E DE **RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS.**

Em continuidade a um intenso ciclo de evoluções estruturais, a Natura encontra-se em condições de aproveitar as oportunidades que o mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos oferece no Brasil e na América Latina. Esse processo de fortalecimento de nossos diferenciais competitivos acontece no momento em que a região onde atuamos apresenta perspectivas positivas. A ampliação da atividade produtiva, da participação da mulher no mercado de trabalho, a redução do desemprego e o aumento da renda das famílias fazem que muitos dos países latino-americanos experimentem períodos contínuos de crescimento econômico.

Reconhecemos que a atratividade do nosso mercado também traz consigo o aumento da competição, mas ainda vemos muito espaço de crescimento no mercado brasileiro, seja pela regionalização de nossa atuação, seja pela ocupação de espaços em que nossa marca ainda não está presente. Nossas operações internacionais tornam-se, a cada ano, mais robustas. Contamos hoje com infraestrutura, conhecimento de mercado, lideranças, produtos, canal de vendas e redes de relacionamento capazes de evoluir nossa participação nesses mercados.

Entramos em um ciclo em que a inovação será cada vez mais relevante em todos os aspectos de nossos negócios, não apenas para o desenvolvimento de produtos, mas também no modelo comercial, na construção de relacionamentos e de soluções diante dos desafios socioambientais. Inspirados em nossa cultura, devemos radicalizar a busca por soluções para que possamos exercer nosso papel como agentes transformadores da sociedade.

EVOLUÇÕES ESTRUTURAIS

Em 2010, demos início à manufatura internacional por meio de parcerias. A evolução do modelo exportador para o de produção local permitirá que nossa atuação amplie a geração de benefícios sociais e reduza o impacto ambiental, combinação necessária para a construção de um modelo de desenvolvimento sustentável.

Na Argentina, a operação teve início no segundo semestre de 2010, com o envase de perfumaria. Em 2011, daremos início às operações no México e na Colômbia. Em três anos, queremos alcançar o índice de 50% do faturamento das Operações Internacionais na América Latina com produtos fabricados fora do Brasil. Quando totalmente implementado, em 2013, essa nova configuração da manufatura permitirá redução das emissões relativas de GEE de cerca de 70% referentes à logística de abastecimento nesses países.

Reestruturamos algumas posições executivas para termos um acompanhamento mais próximo de todas as operações, sem perder a agilidade e a flexibilidade necessárias para a gestão. Unificamos as vice-presidências de Negócios e de Internacionalização e criamos duas diretorias gerais – para o Brasil e para as Operações Internacionais. Dessa forma, as nossas lideranças ganharam mais autonomia e o Comitê Executivo, um olhar mais estratégico e global. Desde janeiro de 2010, nossas operações internacionais são gerenciadas a partir da nossa sede instalada em Buenos Aires, na Argentina.

O novo modelo de produção e logística sustentará o desenvolvimento nacional e internacional esperado para os próximos anos, e as inovações previstas devem aperfeiçoar os serviços prestados às nossas consultoras, consultores e consumidores.

O ciclo de crescimento dos próximos anos também será apoiado por um grande investimento em Tecnologia da Informação que deverá proporcionar a nossa plataforma de sistemas mais robustez, escalabilidade, integração das operações e conectividade. Vale destacar que já recebemos hoje cerca de 85% dos pedidos de nossas consultoras e consultores via internet.

Para adequar nossos espaços físicos às evoluções da Natura também iremos transferir, em 2011, a unidade administrativa e o Centro de Distribuições de Itapeperica da Serra para uma nova instalação na cidade de São Paulo. Sabemos que essas mudanças, que devem proporcionar melhores condições de trabalho aos colaboradores, também provocarão impactos à comunidade local, especialmente na arrecadação tributária do município. Nosso processo de transição está sendo conduzido de forma a minimizar esses efeitos com o comunicado antecipado ao governo municipal sobre a transferência e a manutenção do investimento social local (leia mais na página 52, Comunidade do Entorno). Também serão transferidas para São Paulo algumas áreas administrativas de Cajamar e a central de *picking* (preparação das caixas com os produtos para envio às consultoras).

NOSSO PLANEJAMENTO

Realizamos em 2010 um novo ciclo de Planejamento Estratégico, visando o período de 2011 a 2015. O trabalho permitiu definir nossos objetivos estratégicos, identificar fatores críticos de sucesso e os indicadores e metas necessários para chegarmos aonde desejamos. Concluímos que faz parte da nossa estratégia fomentar o protagonismo das pessoas e formar líderes aderentes à nossa Essência, que possam se tornar verdadeiros agentes de transformação da sociedade. Também queremos promover um ambiente interno de constante aprendizado, com uma forte cultura organizacional e multicultural, representante de todos os países onde estamos presentes. Definimos como prioridade o aprofundamento de nossa atuação na promoção do desenvolvimento sustentável, na busca por novos serviços e na captura das oportunidades que a conectividade possibilita.

Esses elementos serão os norteadores do nosso planejamento estratégico para os próximos cinco anos, permitindo a manutenção da nossa liderança no mercado brasileiro de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e a expansão do nosso modelo de venda direta na América Latina. Também ampliará a geração de valor para todos os públicos com os quais nos relacionamos e nos permitirá continuar encantando e sendo encantados pelos nossos consumidores, promovendo o *bem estar bem* de forma inovadora, fortalecendo a nossa marca e mantendo relações de qualidade com nossos públicos.

Pensar no futuro é um dos primeiros passos para a inovação. E um dos trabalhos que mais impulsionaram o pensamento inovador na Natura nos últimos anos foi a formulação da Visão 2030, construída ao longo de 2010 dentro do processo de Planejamento Estratégico. Com o envolvimento da alta direção e de toda a liderança, estendemos nosso olhar para além dos ciclos de planejamento de cinco anos e miramos em planos de longo prazo em busca de respostas para desafios futuros.

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

A busca por um plano de desenvolvimento sustentável orienta a nossa maneira de fazer negócios. Sabemos que a gestão conjunta dos aspectos econômico, social e ambiental em todos os processos é um grande desafio, mas temos evoluído na incorporação efetiva dessa visão integrada ao cotidiano das nossas operações. O tema é uma diretriz transversal em nossos processos e também faz parte do Planejamento Estratégico Natura, acompanhado de perto pela alta gestão e aprovado pelo Conselho de Administração. Nossos principais indicadores socioambientais integram as metas estratégicas da empresa e também são desdobrados por todas as unidades de negócio e processos com objetivos de curto e longo prazo.

A Diretoria de Sustentabilidade funciona como guardiã desse processo e exerce papel mobilizador, educador e disseminador das práticas em toda a empresa. Tanto no Brasil como nas Operações Internacionais, contamos com uma rede de líderes de sustentabilidade, responsável por garantir o desdobramento das definições globais para cada uma das unidades e de sua integração à tomada de decisão. O Grupo Gestor da Biodiversidade, composto por diversas áreas da Natura, acompanha sistematicamente o processo de gestão do uso sustentável da biodiversidade de forma a garantir que o conjunto de competências – desenvolvimento de tecnologia, manejo sustentável, relação comercial ética e repartição de benefícios – gerem impactos sociais positivos valorizando os povos locais onde estão inseridos e conservem os recursos naturais.

Também procuramos evoluir continuamente na construção da nossa matriz de materialidade. Trata-se de um processo de reflexão sobre os aspectos mais relevantes para o negócio e também para os nossos públicos de relacionamento, realizado a cada dois anos. Os desdobramentos das ações relacionadas aos seis temas prioritários em 2010 (Amazônia, Biodiversidade, Gases do Efeito Estufa, Educação, Impacto dos Produtos e Qualidade das Relações) foram reportados por meio do Comitê de Sustentabilidade à alta gestão da Natura. No período, ampliamos o escopo dos públicos para a definição dos temas materiais, incluindo, pela primeira vez, as nossas Operações Internacionais. O resultado da nossa nova matriz de materialidade será incluído no próximo ciclo de relato e incorporado no planejamento estratégico de 2011 (leia mais na página 109, Sobre este Relatório).

Saiba mais sobre
a Visão Natura 2030 em:
www.natura.net/relatorio



Saiba mais sobre
nossa gestão em:
www.natura.net/relatorio



3.2 TEMAS PRIORITÁRIOS DE SUSTENTABILIDADE

AMAZÔNIA

ENXERGAMOS A REGIÃO AMAZÔNICA COMO ESTRATÉGICA PARA O **DESENVOLVIMENTO DO PAÍS**. ENCONTRAR **NOVAS OPORTUNIDADES** É FUNDAMENTAL PARA A GARANTIA DAS **GERAÇÕES FUTURAS**.

Há 12 anos, decidimos incorporar os ativos de biodiversidade em nossos produtos de forma sustentável, valorizando o conhecimento das comunidades tradicionais e gerando renda para as famílias locais.

A partir dessa experiência, desenvolvemos o Programa Amazônia, um plano que busca incentivar a criação de cadeias sustentáveis e de novos negócios a partir da ciência, da inovação e do empreendedorismo, além do patrimônio natural e cultural da região. Dessa maneira, esperamos contribuir para a consolidação de propostas de desenvolvimento sustentável que proporcione oportunidades a seus habitantes e preserve a floresta em pé.

Como parte da elaboração dessa estratégia, realizamos uma reflexão sobre os aprendizados da nossa atuação local e oficinas sobre a Amazônia com a alta gestão da Natura. O conhecimento gerado nessas ações deu origem ao programa, que se baseia na ampliação da nossa atuação em ciência, tecnologia e inovação; cadeias produtivas sustentáveis; e fortalecimento institucional da região.

Um exemplo de nossa atuação foi o painel de diálogo com formadores de opinião, especialistas, representantes da sociedade civil, do governo e de ONGs para discutir um modelo sustentável de cultivo de palma na região. A partir desse encontro, foi possível definir as diretrizes fundamentais que apoiarão a empresa na construção de um plano de ação para produção de forma equilibrada.

Em função do histórico de práticas agrícolas incorretas que agrediram ecossistemas em países da Ásia, a produção de óleo de palma tem impactado negativamente na biodiversidade de florestas tropicais. No entanto, acreditamos que é possível a produção e uso sustentável do óleo de palma e com isso incentivar a geração de renda e o desenvolvimento regional.

Saiba mais sobre nossas ações para promover o uso sustentável da palma em:



www.natura.net/relatorio

BIODIVERSIDADE

RECONHECEMOS QUE AS EMPRESAS, A SOCIEDADE E O ESTADO TÊM **RESPONSABILIDADES COMPARTILHADAS** PELA CONSERVAÇÃO DOS BIOMAS E PELA BUSCA DE OPORTUNIDADES ECONÔMICAS PARA A **GESTÃO SUSTENTÁVEL DOS RECURSOS NATURAIS**.

Nossa experiência mostra que processos produtivos de menor impacto ambiental e soluções inovadoras podem gerar valor positivo para a sociedade e para as empresas. Nosso modelo de produção envolve cerca de 2,3 mil famílias em todo o Brasil e está baseado na criação de cadeias de valor de preço justo, com a remuneração feita pelo uso do patrimônio genético e do conhecimento tradicional às comunidades fornecedoras, manejo adequado dos insumos e incentivo ao desenvolvimento local (leia mais na página 50, Comunidades Fornecedoras). Nossas ações são norteadas pela Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional, criada em 2008 com base na Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB), que estabelece as diretrizes relacionadas ao uso dos insumos e à repartição de benefícios.

Reafirmamos nosso papel de protagonistas no tema e lideramos, em 2010, o Movimento Empresarial Brasileiro pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade. A mobilização teve início com uma carta de compromisso voluntário do setor empresarial em favor da sociobiodiversidade brasileira. O documento estimula o governo a definir um marco regulatório indutor da pesquisa e dos avanços científicos, integrando produção, consumo e conservação. O Movimento enviou a carta ao governo federal e a apresentou na 10ª Conferência das Partes sobre a Convenção da Biodiversidade (COP10), realizada em Nagoya, no Japão. Mais de 80 organizações da sociedade civil e empresas aderiram ao movimento.

Em 2010, em consequência da legislação imperfeita, fomos autuados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (Ibama) por suposto acesso irregular à biodiversidade (leia mais na página 62, Geração de Valor Ambiental).

“SUSTENTABILIDADE DEVE SER VISTA COMO PARTE INTEGRANTE DO NEGÓCIO, NÃO DISSOCIÁVEL.”

Christian Moura, fornecedor.

EDUCAÇÃO

A EDUCAÇÃO É UM **GRANDE DESAFIO** A SER VENCIDO EM TODA A AMÉRICA LATINA. A CAPILARIDADE GEOGRÁFICA DO **NOSSO NEGÓCIO OFERECE ESPAÇO E CONDIÇÕES** PARA EMPREENDER PROJETOS E INICIATIVAS DE ESCALA AMPLIADA, INFLUENCIANDO POSITIVAMENTE UM MOVIMENTO PELA **EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**.

Em 2010, criamos o Instituto Natura, organização sem fins lucrativos, responsável por todo nosso investimento social privado. Por meio do programa Natura Crer para Ver investimos em iniciativas capazes de impactar a qualidade do ensino no Brasil e na América Latina. Os recursos são provenientes da venda de uma linha especial de produtos. Também oferecemos tecnologias educativas para a sociedade, de maneira que elas também possam influenciar positivamente políticas públicas de educação, como alcançamos no Brasil, com o Projeto Trilhas, de estímulo à leitura e à escrita na Educação Infantil, que será compartilhado com o Ministério da Educação. O Crer para Ver obteve em 2010 a maior arrecadação de recursos da história do programa, de cerca de R\$ 10 milhões, 168% superior ao ano anterior. A mobilização também avança em nossas operações internacionais, onde arrecadamos R\$ 1,3 milhão em 2010 (leia mais na página 67, Geração de Valor Social).

A educação dos nossos colaboradores também merece especial atenção. No momento em que o Brasil enfrenta os desafios de mão de obra qualificada para a construção de seu desenvolvimento, fica clara a lacuna de formação tanto do Ensino Médio, como do Técnico e Superior. Desta forma, buscamos oferecer aos nossos colaboradores programas educativos e de desenvolvimento profissional para os diversos níveis e cargos e, em 2010, avançamos na criação de um plano de formação específico para o público operacional que atrela a evolução na carreira à educação. Também ampliamos de maneira significativa o número de menores aprendizes e lançamos um programa que prepara esses jovens para o mercado de trabalho (leia mais na página 39, Colaboradores).

Em 2011, vamos oferecer cursos preparatórios para as seleções de vagas na Natura na comunidade de Cajamar como forma de elevar as chances de empregabilidade dos candidatos nas seleções da Natura e de outras empresas (leia mais na página 53, Comunidade do Entorno). Investimos ainda na capacitação e no treinamento de nossas consultoras de maneira a prepará-las para a atividade de consultoria. Em 2010, registramos mais de 500 mil participações de CNs em treinamentos, especialmente aquelas com até 3 anos de relacionamento com a Natura (leia mais na página 44, Consultoras e CNOs).

GASES DO EFEITO ESTUFA

SABEMOS QUE APENAS **CORTES SIGNIFICATIVOS** NO VOLUME DE CARBONO LANÇADO NA ATMOSFERA SERÃO REALMENTE CAPAZES DE **CONTER AS MUDANÇAS CLIMÁTICAS**. NOSSA AÇÃO AFIRMATIVA EM RELAÇÃO A ESSE TEMA FOI A CRIAÇÃO, EM 2007, DO **PROGRAMA CARBONO NEUTRO**.

Além de neutralizar nossas emissões por meio de apoio a projetos socioambientais, nós nos comprometemos a reduzir 33% nossas emissões relativas de Gases do Efeito Estufa (GEE) entre 2007 e 2011. Ao final de 2010, atingimos uma redução total de 21%. Com base no aprendizado que tivemos nesses cinco anos, reconhecemos que somente alcançaremos nossa meta inicial em 2013.

Com a redução obtida nos últimos quatro anos, mesmo com o crescimento de nossa produção, acumulamos importantes aprendizados. Hoje, o tema carbono está inserido na estratégia da Natura e influencia a tomada de decisões da companhia.

Realizamos um amplo diagnóstico das nossas operações em 2010 de maneira a identificar novas oportunidades de redução e mobilizar toda a empresa para que o resultado seja alcançado. O novo estudo contempla os ganhos previstos com os diversos projetos estruturais em andamento, desde a revisão da massa dos produtos e do uso de biopolímeros em embalagens até o processo de distribuição com o novo modelo logístico e início da manufatura internacional.

A complexidade das ações, que envolvem uma profunda transformação na forma de fazer negócios, explicam, em parte, a revisão da meta. O ponto importante a ser destacado é que nosso compromisso de redução não contempla apenas nossa operação, mas também a extração das matérias-primas por nossos fornecedores, o que torna ainda mais complexo os esforços pela redução e mais significativos os resultados alcançados.

Também temos o desafio adicional de reduzir 10% das emissões absolutas da Operação Brasil até 2012, aquelas resultantes do nosso processo produtivo interno, em relação às emissões de 2008. Mantemos a meta, apesar do atraso na implementação de alguns programas e da mudança da matriz energética brasileira, que aumentou o uso das termelétricas, mais poluentes, elevando as emissões de carbono para produção de energia elétrica (leia mais na página 62, Geração de Valor Ambiental).

“NÃO É FÁCIL MUDAR A POLÍTICA DE UM PAÍS, MAS É POSSÍVEL EDUCAR E CRIAR UMA MASSA CRÍTICA QUE TOMARÁ DECISÕES SUSTENTÁVEIS”

Claudia Rodríguez,
representante de organização da sociedade civil

IMPACTO DOS PRODUTOS

UM DOS GRANDES DESAFIOS É A REDUÇÃO DOS IMPACTOS CAUSADOS PELA **FABRICAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO E USO** DOS NOSSOS PRODUTOS, O QUE NOS LEVA A INVESTIR EM PRÁTICAS, TECNOLOGIAS E INSTRUMENTOS QUE NOS AJUDEM A **MINIMIZAR ESSES EFEITOS**, ESPECIALMENTE, EM DOIS ASPECTOS: **GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E DO CONSUMO DE ÁGUA.**

A gestão de resíduos sólidos foi apontada como prioritária nos painéis com nossos públicos de relacionamento. Para aprimorá-la, elaboramos em 2010 um programa ampliado com diretrizes e dilemas definidos em parceria com fabricantes de embalagens, catadores, indústria, profissionais do meio acadêmico, especialistas e consumidores. O programa, que terá suas primeiras ações em 2011, tem o desafio de buscar eficiência e soluções inovadoras em toda a nossa cadeia produtiva, da extração das matérias-primas ao pós-consumo, contemplando as atividades dos fornecedores e a produção terceirizada.

Vale destacar que novos conceitos ganharam destaque na recém-instituída Política Nacional de Resíduos Sólidos, como a priorização da redução, antes da reciclagem, e a corresponsabilização do consumidor, entendido como parte da cadeia. O setor empresarial passa a ter o desafio adicional de buscar alternativas de tratamento dos seus resíduos, inclusive no pós-consumo.

Outra prioridade é a gestão do consumo da água. Neste ano, decidimos ampliar a análise de nosso impacto neste recurso natural, que estava restrita aos nossos processos internos e principais fornecedores e passamos a utilizar o conceito de pegada hídrica. Com este conceito podemos ter uma visão mais ampla de como interagimos com os recursos hídricos e quais os impactos gerados ao longo do ciclo de vida de um produto ou processo. A pegada hídrica não só contempla o consumo de água, mas também o potencial de poluição deste recurso. Desde 2009, somos parceiros do grupo Water Footprint Network (WFN), cujo objetivo é a promoção de um uso sustentável, equitativo e eficiente da água. Em 2010, utilizamos a metodologia do Water Footprint Manual em dois produtos de nosso portfólio para melhor compreender os impactos e a aplicabilidade em nosso negócio. A Natura é a primeira empresa de cosméticos no mundo a aplicar esta metodologia (leia mais na página 64, Geração de Valor Ambiental).

“ O FOCO ESTÁ EM TRATAR O PROBLEMA. POUCO FOI DISCUTIDO SOBRE COMO NÃO GERÁ-LO. ”

Lucio Di Domenico,
representante de organização da sociedade civil

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

ACREDITAMOS QUE A **CONSTRUÇÃO DE RESPOSTAS** PARA OS ATUAIS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA HUMANIDADE PASSA POR UM **PROCESSO COLETIVO DE PENSAR O FUTURO**, COM FOCO NA AMPLIAÇÃO DE **CONSCIÊNCIA** E NO **DIÁLOGO**. POR ISSO, MANTER RELAÇÕES DE QUALIDADE É UMA BUSCA CONSTANTE DA NATURA.

Investimos na construção de canais de diálogo eficientes, na troca de experiências, na transparência, no comportamento ético e na criação de espaços para a busca de soluções compartilhadas.

Contamos com diversos canais formais de interação como o Canal de Atendimento Natura e o Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor, específicos para nossas consultoras e consultores e consumidores, respectivamente, se comunicarem conosco. Por meio da Ouvidoria, nossos colaboradores, fornecedores e CNs também podem buscar informações ou fazer denúncias.

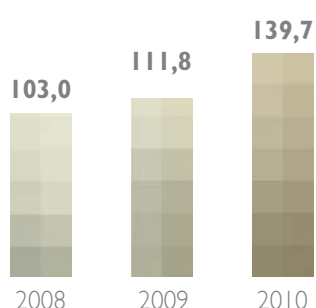
Temos o objetivo de ampliar a voz dos nossos públicos de relacionamento de maneira que eles nos auxiliem a aprimorar a forma de planejar e gerir nossas operações. Um reflexo desse posicionamento foi a evolução dos painéis de diálogos no ano passado que serviram de base para o estabelecimento de uma série de novas iniciativas na Natura, como a cocriação de ações para programa de gestão de resíduos (leia mais na página anterior) e também do nosso posicionamento a respeito do uso sustentável da palma (leia mais na página 24, Temas Prioritários/Amazônia). Os resultados desses diálogos influenciam nossas decisões e a construção do nosso planejamento estratégico e ainda nos auxiliam na evolução de nossos processos e comportamentos, contribuindo para a mudança de patamar nos nossos relacionamentos. Passamos também a inserir nossas Operações Internacionais no processo de definição da matriz de materialidade (leia mais na página 109, Sobre o Relatório) com a realização de painéis de diálogo na Colômbia, no México, no Peru, na Argentina, em 2010 e, em março de 2011, no Chile (leia mais na página 36, Qualidade das Relações).

3.3

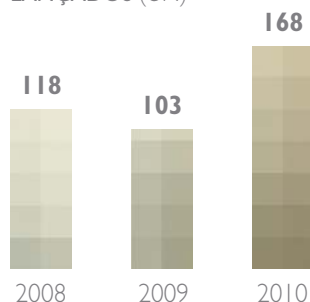
INOVAÇÃO DA INOVAÇÃO

A INOVAÇÃO ESTÁ NO CENTRO DA **CRIAÇÃO DE VALOR** PARA A NATUREA E PERMEIA TODOS OS **PILARES ESTRATÉGICOS** DA COMPANHIA. ELA SE EXPRESSA EM NOSSOS PRODUTOS, MODELOS COMERCIAIS, SISTEMA DE GESTÃO E NA FORMA COMO TRANSFORMAMOS OS DESAFIOS SOCIOAMBIENTAIS EM OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO E SUPORTE PARA O **DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**. PARA NÓS, O SENTIDO DA INOVAÇÃO É **CRIAR UM FLUXO DE EXPERIÊNCIAS DE BEM ESTAR BEM** QUE ULTRAPASSEM AS EXPECTATIVAS DE NOSSOS PÚBLICOS.

1. INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO (R\$ MILHÕES)



2. NÚMERO DE PRODUTOS LANÇADOS (UN)



Em 2010, tivemos dois importantes movimentos: a construção da Visão 2030 (leia mais na página 23) e da visão de inovação da Natura. Embora independentes, esses trabalhos estão interligados ao esforço de estender nosso olhar para o longo prazo, traçando cenários futuros e definindo os caminhos que queremos seguir.

Identificamos a necessidade de desenvolver novas competências, para além das ciências clássicas, desenvolvendo propostas com uma abordagem mais integral. Ao mesmo tempo em que focam o aprofundamento do conhecimento das ciências da sustentabilidade, da sociobiodiversidade e das experiências sensoriais, essas estratégias também incluem explorações de inovação em novos territórios do conhecimento ligados a percepções e comportamentos e aos rituais de cada grupo de pessoas. Essas novas frentes estratégicas repercutiram no refinamento do nosso direcionamento em ciência e tecnologia.

Essa visão também reforça nosso compromisso de buscar alternativas para redução dos nossos potenciais impactos ambientais e incorporar o princípio do *ecodesign* (desenvolver produtos, processos e serviços que considerem esses impactos) em todas as nossas ações de inovação. Como parte desse compromisso, a Natura estabeleceu, por exemplo, um limite de emissão de carbono para aprovação de novos produtos na empresa (leia mais na página 63, Geração de Valor Ambiental).

Entre outras iniciativas inovadoras na gestão da sustentabilidade, elaboramos uma metodologia para a valoração dos impactos socioambientais de nossos fornecedores (leia na página 49, Fornecedores) e desenvolvemos uma experiência-piloto de cálculo da nossa pegada hídrica em dois produtos de nosso portfólio – não só consumo de água, mas também o potencial de poluição deste recurso (leia na página 29, Temas Prioritários/ Impacto dos Produtos).

Para apoiar essas mudanças, ampliamos os investimentos em pesquisa, ciência e tecnologia e na criação de redes de conhecimento. O índice de investimento da nossa receita líquida em ações de inovação avançou para 2,8% e o volume absoluto de recursos chegou a R\$ 139,7 milhões. Esse valor foi aplicado, especialmente, em ciência e tecnologia, gestão da inovação e parcerias, desenvolvimento de produtos e marketing, gestão de assuntos regulatórios e segurança do produto (gráficos 1 e 2).

Nosso conhecimento de gestão estratégica de portfólio indica que o índice ideal de inovação deve variar entre 55% e 65%. Em 2010, registramos 61% o que garantiu à Natura uma presença diferenciada no mercado e o vigor apropriado ao canal.

INDICADORES DE INOVAÇÃO (%)

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------|------|------|
| Porcentagem da receita líquida investida em inovação | 2,8 | 2,6 | 2,8 |
| Índice de Inovação ¹ | 67,5 | 67,6 | 61,4 |

1. Receita Bruta dos últimos 12 meses proveniente dos produtos lançados nos últimos 24 meses versus a Receita Bruta total dos últimos 12 meses.

A inovação na Natura é sustentada pela busca da excelência em:

- Pesquisas científicas para a identificação de ativos da sociobiodiversidade 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;
- Entendimento sistêmico sobre o bem-estar e suas correlações nas dimensões físicas, emocionais, culturais e sociais;
- Conceituação e desenvolvimento de novos produtos que alimentam um fluxo contínuo de lançamentos em curto e longo prazo;
- Novas embalagens, formas inovadoras e diferenciadas de levar o benefício ao consumidor, com o mínimo impacto ambiental;
- Transformação de desafios socioambientais em oportunidades de negócio e produtos, incluindo o uso sustentável de recursos naturais, da sociobiodiversidade, *ecodesign* e indicadores ambientais.

Entre as nossas principais iniciativas, lançamos produtos com conceitos profundamente ligados às nossas crenças, levando o consumidor a novas experiências e reflexões. Um exemplo é a linha antissinais Chronos, relançada no ano passado, que inovou ao mostrar que as marcas do tempo podem ser diferentes entre as mulheres, mesmo que elas tenham a mesma idade. Dessa forma, desenvolvemos um produto de acordo com os sinais da pele e não apenas com a idade de nossas consumidoras.

INOVAÇÃO ABERTA

A ampliação do escopo de inovação promovida em 2010 está integrada a nossa estratégia de inovação aberta (conhecida como *open innovation*), desenvolvida desde 2005, que baseia o desenvolvimento de novos produtos, processos e ferramentas em parcerias com centros de pesquisa e ciência no Brasil e no Exterior. Em 2010, promovemos parcerias com grandes centros de referência, como o Massachusetts Institute of Technology, de Boston (EUA), e estreitamos relações com outros parceiros internacionais. Também formamos 27 colaboradores em gestão de inovação em um programa de certificação internacional da escola de negócios Hult Business School, em parceria com o IXL Center, capacitação creditada pelo Global Innovation Management Institute.

Aprimoramos os treinamentos oferecidos aos colaboradores para o desenvolvimento de competências para a inovação, incluindo ideias e conceitos, convergência de tecnologias, sustentabilidade e outros temas inspiradores ligados a nossa Essência. Contabilizamos no ano passado mais de 8 mil horas de treinamento para os públicos de Inovação das Unidades de Negócio e das Diretorias da Marca e de Sustentabilidade. Além disso, mantivemos os treinamentos funcionais técnicos ligados às áreas mais tradicionais de ciência e tecnologia.

Acreditamos que o embasamento científico, aliado à forma sistêmica de aquisição de conhecimento no modelo de inovação aberta, propiciará a criação de conceitos e ideias inovadoras e de um plano de atuação de longo prazo e de maior valor para a Natura.

NATURA CAMPUS

Criado em 2007, o Programa Natura Campus de Inovação Tecnológica tem o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo e da Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) para o fomento de parcerias com a academia. As instituições 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.

O Portal Natura Campus (www.natura.net/campus) recebeu 6 mil acessos em 2010 e conta com uma base de dados de pesquisadores que procuram a Natura espontaneamente, que reúne 280 grupos de pesquisas ligados a 108 instituições de ciência e tecnologia. O site é uma importante ferramenta que facilita nosso relacionamento com a academia e foi atualizado no ano passado. Por meio dele, recebemos 13 novas propostas de nove instituições – sendo duas delas já aprovadas e em processo de contratação.

INOVAÇÃO COMERCIAL E NOS RELACIONAMENTOS

A inovação comercial ganhou maior foco com a criação de um processo específico. Também ampliamos o uso de ferramentas digitais para contatos e relacionamentos com consultoras e consumidores. Neste ano, 85% dos pedidos feitos pelas CNs foram realizados por meio da internet. Continuamos avançando em nosso relacionamento com as CNs por meio do blog Consultoria (www.blogconsultoria.natura.net) e pelo uso do microblog Twitter para divulgar nossas ações, produtos e ações de sustentabilidade às CNs (leia mais na página 45, Consultoras e CNOs).

Os acessos à Revista Natura Digital (www.natura.net) cresceram mais de 100% no período. Em fevereiro de 2011, lançamos a versão da revista para iPad (leitor digital em formato *tablet*), um aplicativo que possibilita um contato mais interativo com nossos produtos e conceitos. Nas páginas de maquiagem, por exemplo, é possível trocar a cor dos produtos exibidos na modelo e ter acesso a dicas de maquiagem. Nossas páginas no Facebook, no Twitter e os blogs também têm se mostrado estratégicas ferramentas de relacionamento para atender de maneira versátil nossos consumidores (leia mais na página 47, Consumidores).

Também relançamos o portal Natura Conecta (www.naturaconecta.com.br), em fevereiro de 2011, integrado às demais comunidades virtuais da Natura para seguir evoluindo na utilização de instrumentos virtuais no relacionamento com nossos públicos (leia mais na página 37, Qualidade das Relações).



Saiba mais sobre
inovação em:

www.natura.net/relatorio



Os novos sachês para refis dos hidratantes corporais da linha **Natura Tododia** reduzem em 83% o uso de plástico e em 97% a geração de resíduos.

3.4 CONSTRUÇÃO COLETIVA

POR MEIO DE **FERRAMENTAS INOVADORAS E COLABORATIVAS** BUSCAMOS INCLUIR DIFERENTES PERSPECTIVAS E **REFORÇAR A TRANSPARÊNCIA** NA DIVULGAÇÃO DE NOSSOS RESULTADOS. ESSA ESTRATÉGIA É PARTE DO NOSSO OBJETIVO DE AMPLIAR, CADA VEZ MAIS, O ESPAÇO PARA A **MANIFESTAÇÃO DOS NOSSOS PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO.**

Como parte da construção do conteúdo do relatório, contamos novamente com o Wiki Relatório, uma comunidade virtual na plataforma Natura Conecta (www.naturaconecta.net), aberta a participação de todos os interessados nas atividades da Natura. Trata-se de uma experiência inovadora e colaborativa que nos auxilia a melhorar continuamente, captando as opiniões e sugestões de diferentes públicos.

Utilizado pela primeira vez no processo de relato anterior, as discussões nos fóruns virtuais deram origem à carta “A Natura que Compartilhamos”, publicada no relatório anual passado. Em 2010, não avançamos como o esperado diante da reformulação do Natura Conecta, relançado em fevereiro de 2011 (leia mais na página 37, Qualidade das Relações). Esperamos ampliar as discussões e transformar o Wiki Relatório em uma ferramenta de discussão ativa e constante.

Nesta nova edição, utilizamos o Wiki na construção da nova matriz de materialidade corporativa da Natura. Os temas prioritários definidos nos painéis de diálogo realizados no Brasil e em nossas Operações Internacionais foram abertos à votação na comunidade *on-line*. Mais de 150 pessoas participaram da votação e elegeram os temas de maior relevância. Os resultados serão incorporados na construção da nova matriz de materialidade que será conhecida em 2011.

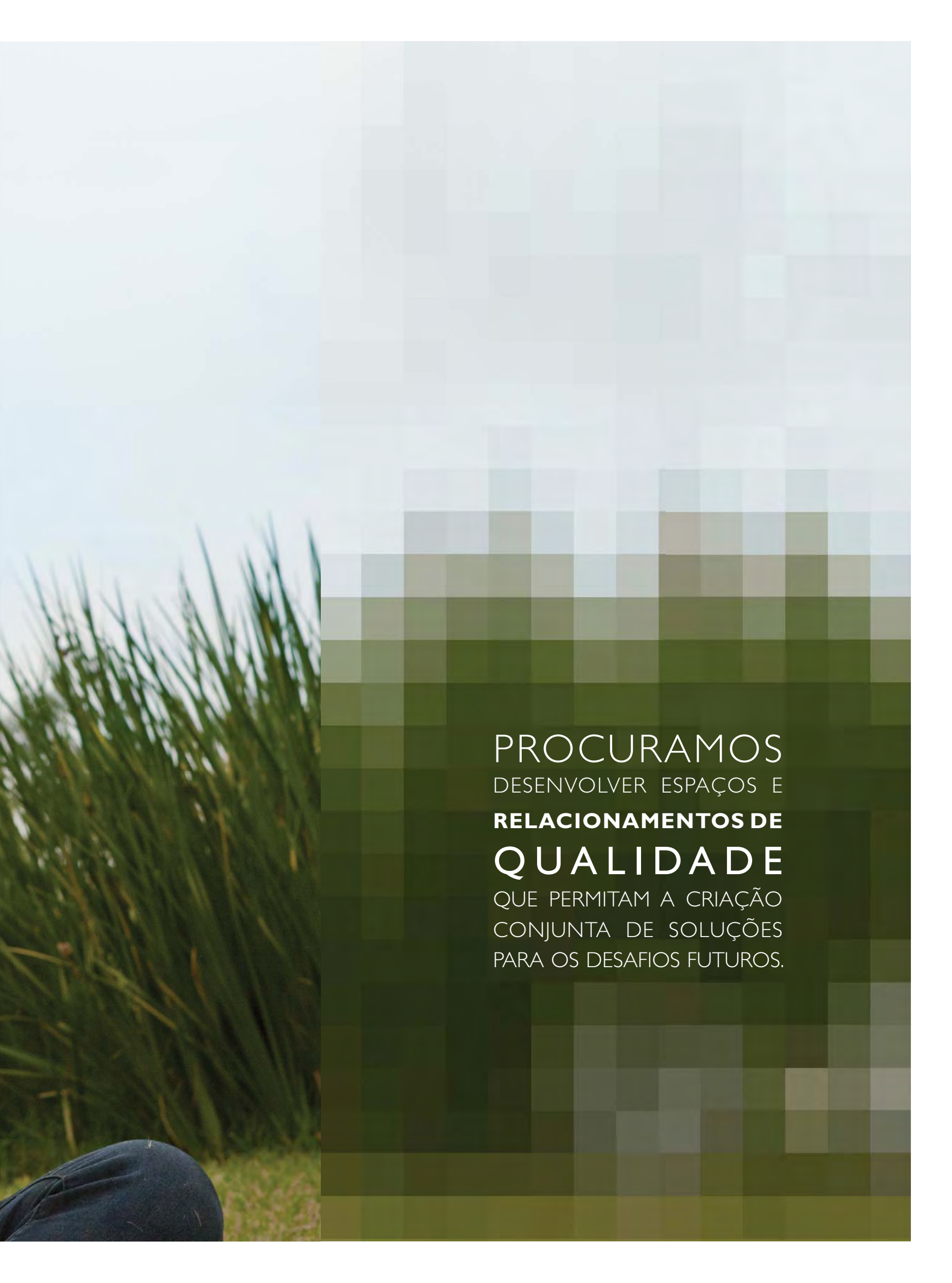
Em outra iniciativa para ampliar o diálogo, promovemos um painel para discutir o “Futuro do Relatório”. Realizado em dezembro de 2010, o encontro envolveu especialistas em comunicação e sustentabilidade, além de colaboradores e fornecedores que trabalham na divulgação de resultados, para discutir melhorias e alternativas para o futuro em um horizonte de 20 anos. No debate, surgiram muitas ideias promissoras cuja viabilidade de implementação está sendo avaliada. Alguns dos temas debatidos estão alinhados com os nossos trabalhos, como a necessidade de criação de plataformas mais colaborativas, que permitam relatos mais frequentes e tragam mecanismos para a busca de informações, e a formação de equipes multidisciplinares para a condução do processo de divulgação de resultados. A discussão teve continuidade na plataforma virtual.

Por fim, e já um fruto do encontro sobre o Futuro do Relatório, realizamos a divulgação anual de resultados de forma ampliada. Além da tradicional teleconferência para investidores e analistas do mercado financeiro, promovemos uma conferência para a apresentação dos resultados aberta à sociedade. O evento foi conduzido pelo diretor-presidente e pelo vice-presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação da Natura, que apresentaram os principais destaques econômicos, sociais e ambientais de 2010 e responderam as perguntas dos participantes no dia 25 de fevereiro de 2011.

Nosso objetivo é seguir ampliando essas oportunidades de colaboração para a construção do relato. Para participar, basta se cadastrar no endereço www.naturaconecta.com e ingressar na comunidade do Wiki Relatório.



**4. COM QUEM
CAMINHAMOS**



PROCURAMOS
DESENVOLVER ESPAÇOS E
RELACIONAMENTOS DE
QUALIDADE
QUE PERMITAM A CRIAÇÃO
CONJUNTA DE SOLUÇÕES
PARA OS DESAFIOS FUTUROS.



4.1 QUALIDADE DAS **RELAÇÕES**

DESENVOLVEMOS PRÁTICAS ESTRUTURADAS DE **GESTÃO DE RELACIONAMENTOS** DESDE 2009, QUE BUSCAM A CONSTRUÇÃO COLETIVA DE SOLUÇÕES. ESSA VISÃO É REFLETIDA, PRINCIPALMENTE, NOS **PAINÉIS DE DIÁLOGOS** QUE PROMOVEMOS COM NOSSOS PÚBLICOS E DOS EVENTOS VOLTADOS AO **AUTODESENVOLVIMENTO E À AMPLIAÇÃO DE CONSCIÊNCIA**.

Durante os diálogos realizados em 2010, envolvemos 824 pessoas em encontros presenciais entre colaboradores, consultoras e consultores, acionistas, fornecedores, comunidades fornecedoras, consumidores, imprensa e comunidades do entorno. Incluímos ainda a participação de outros públicos como especialistas em temas específicos, formadores de opinião e representantes do governo e de instituições da sociedade civil.

Realizamos 22 painéis de engajamento, mais do que o dobro do realizado em 2009, quando ocorreram nove encontros. Entre eles, painéis de diálogo realizados em nossas operações na América Latina: na Colômbia, no México, no Peru e na Argentina, que fizeram parte do processo de construção da matriz de materialidade. Nosso objetivo é compor uma matriz corporativa que reflita os interesses dos públicos de todas as nossas operações e, com isso, incluir em nosso planejamento estratégico os temas que serão tratados de forma prioritária para os próximos anos. Em 2011, concluiremos o ciclo com a realização de um encontro no Chile (leia mais na página 109, Sobre o Relatório).

Mais do que um salto quantitativo, registramos uma importante evolução qualitativa. Em um processo de coconstrução, levamos aos encontros discussões sobre temas e projetos prioritários, como, por exemplo, o mapeamento das externalidades da nossa cadeia produtiva em parceria com os fornecedores (leia na página 49, Fornecedores) e nas iniciativas sobre o uso sustentável do óleo de palma e da gestão do impacto dos resíduos sólidos de nossas operações (leia mais nas páginas 24 e 29, Temas Prioritários/Amazônia e Temas Prioritários/Impacto do Produto).



Conheça as contribuições dos públicos nos painéis de engajamento em:

www.naturaconecta.com.br

Relançamos a rede virtual Natura Conecta em fevereiro de 2011, agora incorporada a uma plataforma própria e integrada às demais comunidades virtuais da Natura. Por conta dessa mudança, não conseguimos evoluir como gostaríamos no uso dos recursos virtuais em nosso relacionamento, mas as atividades já foram retomadas e todas as pessoas interessadas em nosso negócio podem participar. Acesse www.naturaconecta.com.br (leia mais na página 33, Construção Coletiva).

Com o objetivo de promover relações mais transparentes e abertas com nossos públicos, realizamos uma série de ações para diferentes públicos, como o Círculo Reflexivo sobre Biologia Cultural com o biólogo Humberto Maturana e a professora Ximena Dávila – atividade que visa incentivar a ampliação de consciência dos participantes e gerar transformações positivas nos relacionamentos. O programa “Você tem fome de quê?” também evoluiu com a inclusão de outros públicos, além dos colaboradores. A iniciativa promove palestras no horário do almoço, em Cajamar e, em 2010, contou com a presença de importantes pensadores internacionais como Amit Goswami, Charles Watson, Otto Scharmer e Diane Hamilton.

Promovemos também, pela primeira vez, um reencontro de ex-colaboradores, que reuniu mais de 200 pessoas em Cajamar. Tivemos a oportunidade de homenagear e agradecer cada um deles, além de buscar resgatar os vínculos e as relações de amizade e confiança com esse grupo.

OUVIDORIA

A Ouvidoria Natura é um canal de diálogo formal entre a empresa e os colaboradores, os terceiros residentes e os fornecedores (Brasil). As contribuições recebidas nos ajudam a monitorar o cumprimento dos Princípios de Relacionamento, compromissos e expectativas inspirados na nossa Essência que orientam nossas ações em diferentes frentes de contato. O canal também pode ser acessado por ex-colaboradores.

Após o registro, as manifestações são analisadas pela equipe da Ouvidoria e encaminhadas para o gestor responsável. Entre as questões recebidas pelo canal estão críticas, denúncias a respeito de desvios de conduta, sugestões, elogios e consultas. No histórico da Natura, não temos registro de discriminação. 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 18, Governança).

NÚMERO TOTAL DE MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS POR MEIO DO CANAL OUVIDORIA

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------------|------------|--------------|--------------|
| Público interno Brasil | 783 | 1.096 | 1.120 |
| Público interno Latam | 26 | 13 | 18 |
| Fornecedores Brasil | 19 | 13 | 17 |
| Consultoras Brasil ¹ | 52 | 34 | 8 |
| Total | 880 | 1.156 | 1.163 |

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

Anualmente, a Ouvidoria da Natura realiza com os colaboradores do Brasil, uma pesquisa de satisfação sobre os serviços prestados pelo canal. Em 2010, atingimos 97% de satisfação, resultado que consideramos estatisticamente equivalente ao de 2009 (98%). Não realizamos pesquisas com os colaboradores das Operações Internacionais, fornecedores e consultoras e consultoras por ainda não existir amostragem estatística significativa para esta medição.

PÚBLICO INTERNO DA OPERAÇÃO BRASIL

Em 2010, registramos 1.120 manifestações realizadas pelo público interno do Brasil. O percentual de questões tratadas que era de 83% em 2009, caiu para 52% no ano passado. Essa mudança de comportamento do canal se deve à nossa decisão de reforçar os critérios da Ouvidoria com o objetivo de fomentar o diálogo entre colaboradores e gestores e criar uma cultura de utilização do canal para tratar em última instância de questões críticas. Dessa maneira, promovemos redirecionamentos de demandas técnicas (relativas a processos, políticas, procedimentos e infraestrutura) para as áreas gestoras.

Outras mudanças no comportamento do canal podem ser observadas. Registramos diminuição das ocorrências anônimas, que reforçaram a consolidação do canal como mecanismo adicional de diálogo e relacionamento para colaboradores e terceiros residentes no Brasil.

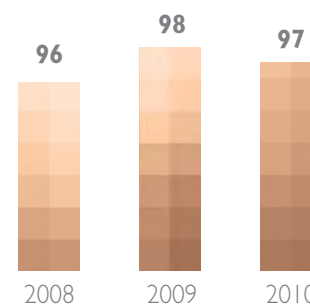
O processo mais citado na Ouvidoria foi o de gestão de pessoas com 53%, com destaque para os benefícios, como assistência médica e odontológica, transporte e alimentação, entre outros. Vale lembrar que, em 2009, o índice desse processo foi de 73%.

Saiba mais sobre as atividades voltadas ao autodesenvolvimento em: www.natura.net/relatorio



Saiba mais sobre o desempenho da Ouvidoria em: www.natura.net/relatorio

I. SATISFAÇÃO COM O CANAL DE OUVIDORIA(%)¹



1. Resultado refere-se às respostas positivas para a pergunta: “Está satisfeito com esse canal de diálogo?”.



4.2 COLABORADORES

SABEMOS QUE OS **BONS RESULTADOS** DAS NOSSAS AÇÕES NESSES MAIS DE 40 ANOS SÓ FORAM ALCANÇADOS PORQUE POSSUÍMOS UM **TIME DE COLABORADORES PREPARADOS E ALINHADOS À NOSSA ESSÊNCIA**. MANTER A QUALIDADE DESSA RELAÇÃO É UM DOS PRIMEIROS PILARES PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO E GERAR VALOR DE MANEIRA SUSTENTÁVEL.

Com essa visão, a gestão de pessoas da Natura vem sendo aperfeiçoada ao longo dos últimos anos, alinhada ao nosso projeto de crescimento. Considerada tema prioritário em sustentabilidade, a educação ganhou mais foco em nossas ações. Construímos programas de desenvolvimento e formação para diferentes níveis da companhia, fortalecemos a construção da cultura organizacional e criamos processos mais efetivos de atração, além de concluir a formação das equipes das Operações Internacionais.

NÚMERO DE COLABORADORES^{1 2}

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Brasil | 4.386 | 4.821 | 5.509 |
| Argentina | 306 | 331 | 395 |
| Chile | 222 | 264 | 293 |
| México | 277 | 335 | 329 |
| Peru | 290 | 296 | 293 |
| Colômbia | 135 | 168 | 170 |
| França | 32 | 45 | 48 |
| Total | 5.648 | 6.260 | 7.037 |

1. Dados consolidados em 31 de dezembro de 2010.

2. A operação na Venezuela foi encerrada em 2009, a operação tinha 50 colaboradores em 2008.

Consequência do crescimento significativo da Natura, nosso quadro funcional cresceu 12,4% em 2010. A evolução da atuação internacional trouxe mais um desafio, tornando nossa estrutura mais complexa e marcada por diferenças culturais. Queremos afinar os processos internos e estender as melhores práticas aos colaboradores dos demais países onde atuamos.

OUTROS CONTRATOS DE TRABALHO¹

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|
| Aprendizes | 12 | 10 | 152 |
| Estagiários | 66 | 47 | 68 |
| Temporários ² | 445 | 340 | 128 |
| Terceiros residentes ³ | 1.787 | 1.310 | 2.065 |

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

2. Consideram-se temporários os contratados por tempo determinado em regime de CLT por agência de emprego e com subordinação.

3. Consideram-se terceiros residentes os fornecedores que prestam serviços à Natura e que ficam instalados ou acessam os espaços por um período superior a seis meses. Contempla Cajamar, Tapeçerica da Serra, Barueri, São Paulo, e as Operações Internacionais. O escopo do indicador foi alterado em 2010, mas não foi possível revisar a base histórica em função da mudança na classificação e definição do conceito de terceiros.

Nossa pesquisa de clima organizacional apontou queda de um ponto percentual no índice geral de qualidade do ambiente de trabalho, com 73% de favorabilidade entre nossos colaboradores. O índice ficou abaixo da meta de 76%. Na Operação Brasil o indicador permaneceu em 72%. Atingimos um crescimento significativo no público administrativo e mantivemos um resultado elevado na força de vendas.

Apesar de nossos esforços, houve queda na favorabilidade do público operacional, o que nos leva a concluir que ações como o Programa Renovação e sua vertente de desenvolvimento e carreira, o Meu Caminho, ainda não atingiram plenamente seus objetivos (leia mais na página seguinte). A implementação do programa ocorreu no segundo semestre de 2010, e acreditamos que seus benefícios serão percebidos com mais nitidez a partir de 2011.

Também registramos queda nas Operações Internacionais. Atribuímos esse resultado a fatores pontuais em países como Argentina, Chile e Peru, e também às mudanças ocasionadas pela implementação da nossa estratégia de negócios internacional que modificou processos e gerou reestruturações em alguns países. Temos o compromisso de aprimorar a execução das nossas estratégias e investimentos para o crescimento da área internacional, procurando elevar a qualidade das relações que estabelecemos com os colaboradores.

PESQUISA DE CLIMA – FAVORABILIDADE (%)^{1,2}

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------|------|------|------|
| Brasil | 69 | 72 | 72 |
| Argentina | 80 | 77 | 64 |
| Peru | 77 | 78 | 71 |
| Chile | 83 | 77 | 69 |
| México | 85 | 84 | 82 |
| França | 60 | 75 | 72 |
| Colômbia | 84 | 88 | 84 |
| Natura | 72 | 74 | 73 |

1. Equivale a porcentagem de colaboradores que classificaram 4 e 5 (top 2 Box) em uma escala de 0 a 5 pontos. A favorabilidade considera questões como gestão, ambiente de trabalho e carreira.

2. A metodologia da pesquisa foi adaptada para incorporar a avaliação dos direcionadores de cultura. A mudança, no entanto, não compromete a comparabilidade com os resultados dos anos anteriores.

Também mensuramos a lealdade dos colaboradores, que, em 2010, atingiu 30%. O indicador cruza informações da satisfação geral, a intenção de continuar na Natura e de recomendar a empresa.

EDUCAÇÃO


A educação foi um assunto de grande destaque na relação com nossos colaboradores em 2010. Apesar de não termos alcançado a meta de 100 horas de treinamento por colaborador no Brasil, chegamos a 90 horas, e consideramos os avanços bastante significativos. Para 2011, estenderemos esse acompanhamento para as Operações Internacionais.

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

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Operacional | 105 | 86 | 90 |
| Administrativo | 90 | 79 | 90 |
| Gerência | 68 | 61 | 83 |
| Diretoria | 9 | 78 | 67 |
| Total² | 94 | 82 | 90 |

1. 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.

Saiba mais sobre a pesquisa de clima em: 
www.natura.net/relatorio



Saiba mais sobre os planos de educação para o público operacional e para jovens aprendizes em: www.natura.net/relatorio

O atraso do programa de qualificação do público operacional e nossa estimativa ousada de adesão à iniciativa na sua fase inicial estão entre os motivos para o resultado abaixo da meta que estipulamos para o ano.

Esse programa específico de desenvolvimento para os colaboradores da área operacional está atrelado à evolução de carreira. Por meio de cursos de capacitação, os colaboradores ampliam seu repertório e habilitam-se para ocupar novas funções na Natura. As primeiras turmas tiveram a participação de cerca de 30% do total do público operacional. Oferecemos aulas em todos os horários da operação, inclusive aos finais de semana, e turmas adaptadas para os deficientes auditivos.

Na mesma linha, desenvolvemos um programa específico de formação de menores aprendizes que, além da qualificação técnica exigida por lei, conta com uma formação adicional, promovida pela Natura com disciplinas que debatem temas como resgate de valores e construção de planos de vida e carreira.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A evolução da cultura organizacional tem por objetivo construir os alicerces da nossa Visão de Futuro, mantendo e reforçando a nossa Essência entre os colaboradores. Essa evolução se dará pelo alinhamento do comportamento dos indivíduos, das estratégias, planos, processos e rituais de relacionamento à cultura desejada.

Para tanto, elaboramos em 2010 um conjunto de sete direcionadores (conheça quais são na página 3) que, inspirados em nossa Essência, têm como objetivo orientar de forma clara nossas escolhas e atitudes, evidenciando os comportamentos e valores que esperamos ver refletidos em nossa empresa.

A elaboração dos direcionadores foi fruto de um processo colaborativo que envolveu os fundadores da empresa, os membros do Comitê Executivo e o time de liderança. Também nos baseamos nas reflexões promovidas em 2009 com cerca de 150 colaboradores dos públicos administrativo, operacional e força de vendas.

A disseminação para todos os públicos da Natura se dará em 2011, quando também revisaremos os principais rituais, símbolos e sistemas da organização e estabeleceremos procedimentos que garantam a contínua valorização e reafirmação da nossa Cultura.

LIDERANÇA

O desenvolvimento de uma equipe de liderança aderente a nossa Essência é um elemento fundamental para sustentar o crescimento da Natura. Por isso, temos investido na formação e evolução dos nossos quase 600 líderes no Brasil e no exterior. Como resultado, alcançamos, em 2010, um grande aproveitamento interno das vagas disponíveis para a liderança, de 62%, incluindo todas as nossas operações.

Em 2011, iniciaremos um novo plano de educação específico para a liderança que prevê o desenvolvimento das competências desejadas e do fortalecimento da cultura organizacional. O projeto terá aulas presenciais e à distância, grupos de estudo formados por pessoas com interesses semelhantes, oficinas e ações que estimulem trocas de conhecimento.

Faz parte da nossa estratégia de formação da liderança a elaboração de planos sucessórios. Mapeamos as posições críticas e seus potenciais sucessores e encerramos 2010 com 40% das posições de curto, médio e longo prazos com plano de sucessão definido.

ATRAÇÃO E ENGAJAMENTO

Para garantir a efetividade de todas as mudanças que estamos promovendo na gestão de pessoas, é preciso contar com processos de recrutamento e seleção que tragam não só candidatos capacitados tecnicamente, mas que também possam se engajar à empresa por meio de propósitos e valores alinhados aos nossos.

Em 2010, implementamos um novo modelo de atração que reflete esse posicionamento e vai além das etapas tradicionais de seleção. Buscamos estimular uma reflexão sobre vida e carreira, permitindo ao candidato olhar o processo seletivo como uma oportunidade de desenvolvimento, independente da escolha final, e concluir as etapas com retornos importantes. Esse processo foi estruturado no ano passado e será aplicado em 2011.

Ainda que tenhamos alcançado excelente aproveitamento interno para vagas abertas no time de liderança, não conseguimos cumprir a meta desejada para o ano. Nosso índice, em comparação a 2009, caiu 25 pontos percentuais, queda ocasionada pelo crescimento da empresa e pelo interesse em incorporarmos na Natura competências estratégicas de mercado. Para reverter esse índice, relançamos nosso programa de oportunidades, que estimula os colaboradores a buscar ascensão profissional e foca na escolha consciente de todos os envolvidos no processo – do candidato ao gestor da vaga, passando pela área de Recursos Humanos. Em 2011, ele será estendido às Operações Internacionais. Também flexibilizamos os critérios de elegibilidade e fortalecemos as ações de divulgação das vagas abertas.



Saiba mais sobre liderança em: www.natura.net/relatorio

Para as nossas unidades fora do Brasil oferecemos uma bolsa global de oportunidades que permite a migração do colaborador para outros países, proporcionando a formação de um time multicultural e o intercâmbio de saberes e experiências.

Nas Operações Internacionais, nossa estratégia é ter equipes mistas entre colaboradores que já conhecem e são sensíveis a nossa proposta de valor, para manter e disseminar nossa cultura e, também, pessoas com conhecimento dos mercados. Em todos os países onde atuamos, a maior parcela do quadro funcional é de profissionais locais.

Registramos uma pequena variação no *turnover* dos colaboradores da Operação Brasil em 2010 (veja tabela). O aumento da taxa de rotatividade se deve, principalmente, pela decisão da Natura em desligar colaboradores com baixo desempenho e comprometimento com as equipes.

Em nossas Operações Internacionais, tivemos uma expressiva queda na taxa de rotatividade do México, resultado de um plano de ação que trabalhou melhor na definição dos perfis desejados, recrutamento, seleção e acompanhamento dos novos colaboradores na operação. A alteração no Peru se deve, principalmente, à reestruturação da área comercial e adequação do perfil dos colaboradores à estrutura para o desenvolvimento na região. No Chile, a alta foi puxada, especialmente, pela contratação temporária após o terremoto, que atingiu o país em fevereiro de 2010.

| ROTATIVIDADE DE COLABORADORES (%) ¹ | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------|------|------|
| Brasil | 12,4 | 7,5 | 8,4 |
| Argentina | 16,6 | 12,5 | 12,3 |
| Chile | 13,9 | 13,6 | 16,4 |
| México | 42,7 | 25,3 | 11,6 |
| Peru | 12,2 | 16,6 | 26,6 |
| França | 35,0 | 15,5 | 12,6 |
| Colômbia | 35,4 | 39,7 | 21,0 |

1. Apesar de monitorarmos os dados por faixa etária e gênero, não consideramos estes materiais para nosso negócio.

DIVERSIDADE

A construção de uma sociedade mais justa e sustentável passa, necessariamente, pela valorização da diversidade. Acreditamos que cada país possui suas particularidades e consideramos que, no Brasil, o principal desafio é a inclusão social, não sendo garantia de diversidade apenas a inserção de estratificações como idade e gênero.

Acreditamos que o melhor caminho para essa inclusão é por meio da educação. O estímulo das empresas para elevar a qualidade da educação, que deve extrapolar as fronteiras da organização, é capaz de gerar alto grau de inclusão, além de evolução pessoal e profissional (leia mais nas páginas 26 e 67, Temas Prioritários/Educação e Geração de Valor Social).

Também incluímos nesse olhar sobre a diversidade o nosso conceito de multiculturalidade, ou seja, ter em nossos quadros líderes estrangeiros ou com experiências em outras sociedades, culturas e sistemas de valores como forma de aprimorar nosso relacionamento com todos os públicos e nossa percepção de cada região onde atuamos. Em nossas unidades, 23% dos líderes têm experiências em outros países.

Embora tenhamos evoluído em nossa visão sobre o tema, sabemos que ainda precisamos avançar em nosso direcionamento sobre diversidade e implementar ações mais efetivas.

REMUNERAÇÃO

Nossas práticas de remuneração seguem a política corporativa de todos os países. No entanto, quando necessário, realizamos a adequação de valores e de potenciais de ganho adaptados aos mercados locais.

A definição dos salários é feita com base em pesquisas referenciais no segmento de bens de consumo, nacionais ou multinacionais brasileiras, empresas listadas em Bolsa de Valores ou que possuam práticas de remuneração similares às nossas. A comparação é feita pelo escopo e complexidade das funções. Mantemos uma média salarial em linha com a praticada pelo mercado.

Contamos também com um modelo de Remuneração Variável adaptado às características de cada público, com forma de pagamento, metas e valores diferentes. O limite para a distribuição para o público não executivo é de 3% do Resultado Operacional. Em 2010, proporcionamos aos profissionais da área operacional, em média, três salários adicionais no ano.

Saiba mais sobre diversidade em:

www.natura.net/relatorio



Saiba mais sobre nossas práticas de remuneração em:

www.natura.net/relatorio

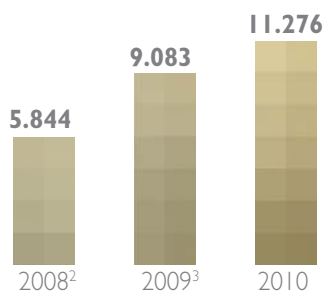




4.3 CONSULTORAS E CNOs

NOSSAS **CONSULTORAS E CONSULTORES** REPRESENTAM UM **ELO FUNDAMENTAL** NO NOSSO MODELO DE NEGÓCIOS. É POR MEIO DELES QUE CONCRETIZAMOS NÃO APENAS A VENDA DOS NOSSOS PRODUTOS COMO TAMBÉM **DISSEMINAMOS NOSSA ESSÊNCIA** E PROPOSTA DE VALOR.

I. NÚMERO DE CONSULTORAS NATURA ORIENTADORAS NO BRASIL¹



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

2. Consideram-se as regiões Centro-Oeste, São Paulo Interior, Nordeste, Rio de Janeiro e Minas Gerais

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

Em 2010, registramos mais um crescimento importante, de 18% do nosso canal de vendas, composto por mais de 1 milhão de consultoras (CNs) no Brasil e cerca de 200 mil nas Operações Internacionais. Se considerarmos apenas as CNs fora do Brasil, o crescimento foi superior a 20%.

Além das condições econômicas favoráveis, atribuímos importante parcela dessa evolução contínua à consolidação do modelo Consultora Natura Orientadora (CNO) que, em 2010, teve seu primeiro ciclo completo de operação em todas as regiões do Brasil. As CNOs são parte relevante da nossa estratégia comercial e contribuem para o estreitamento das relações com as CNs. Nesta estrutura, as Gerentes de Relacionamento (GRs) atuam mais próximas às CNOs, e essas, por sua vez, além de exercerem a consultoria, dão suporte para a atividade de um grupo de até 150 CNs, orientando e auxiliando seu desenvolvimento.

Encerramos 2010 com mais de 11 mil CNOs, número 24% superior a 2009. Também foram relevantes para promover um crescimento saudável do canal, as ações de relacionamento e de treinamentos comercial e de vendas, voltadas principalmente às CNs com menos tempo de vínculo. Somadas à plataforma das CNOs, essas atividades convergiram para um dos menores índices de rotatividade já registrados pela Natura.

Nas Operações Internacionais, algumas das ações mais relevantes que sustentaram a evolução do canal foram o fortalecimento da nossa marca, com maior investimento em marketing, campanhas para indicação de novas consultoras, melhorias nos processos de gestão e melhor acompanhamento do canal de vendas.

NÚMERO DE CONSULTORAS E CONSULTORES DISPONÍVEIS POR OPERAÇÃO (EM MILHARES)^{1 2}

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------|--------------------------|----------------|----------------|
| Brasil | 730,1 | 879,7 | 1.028,7 |
| Argentina | 37,3 | 46,5 | 53,2 |
| Chile | 17,5 | 24,5 | 31,0 |
| México | 20,0 | 31,2 | 41,2 |
| Peru | 35,2 | 42,6 | 45,5 |
| Colômbia | 5,9 | 13,0 | 19,0 |
| França | 0,8 | 1,4 | 2,5 |
| Total | 846,8³ | 1.038,9 | 1.221,1 |

1. No Brasil, os dados referem-se ao número de consultoras disponíveis no final do ano.

2. Nas Operações Internacionais, referem-se à posição de fechamento do ciclo 17.

3. A operação na Venezuela foi encerrada em 2009. A operação tinha 2,8 mil CNs em 2008.

As nossas Operações Internacionais não atuam com o modelo CNO. No entanto, em 2010, demos início a um projeto no México, inspirado na iniciativa adotada com sucesso no Brasil. Para estimular o crescimento do canal e o fortalecimento da força de vendas, lançamos a Consultora Natura Empreendedora (CNE), que tem como um dos principais atributos a atração de novas consultoras e promoção do empreendedorismo. Essa estratégia baseia-se em características do mercado local e foi desenvolvida para que a Natura possa evoluir na venda direta no México, atraindo novas consultoras para o nosso modelo de negócio e de geração de valor.

A qualidade das relações que estabelecemos com as CNs é um fator determinante do nosso sucesso. Nesse sentido, promovemos seis painéis de diálogo com o objetivo de diagnosticar oportunidades de melhoria e de construir soluções colaborativas para o melhor desenvolvimento das atividades. Convidamos para alguns desses encontros as CNs e as CNOs com até um ano e meio de atividade e ex-CNs e ex-CNOs com o mesmo tempo de consultoria e que optaram por deixar de atuar conosco. Nosso objetivo com a segmentação foi entender melhor os desafios da fase inicial de atividade.

Acompanhamos permanentemente o nível de satisfação, e nossos índices de qualidade da relação têm se mantido em patamares estáveis ao longo do tempo. Evoluímos no indicador de lealdade de nossas consultoras, que passou de 17% para 21%. Entretanto, identificamos uma queda no índice de lealdade de nossas CNOs. Por se tratar de um modelo novo, ainda temos desafios nesse tipo de relacionamento, como, por exemplo, no alinhamento entre as expectativas geradas e nossa capacidade de atendê-las. Continuamos buscando novas formas de aperfeiçoar esse relacionamento e aprender, à medida que amadurecemos a gestão desse novo processo na Natura.

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CNS NA OPERAÇÃO BRASIL (%)¹

| | jan/08 | jan/09 | jan/10 |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Satisfação ² | 88 | 88 | 90 |
| Lealdade ³ | 16 | 17 | 21 |

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CNOs NA OPERAÇÃO BRASIL (%)¹

| | jan/08 | jan/09 | jan/10 |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Satisfação ² | 93 | 95 | 94 |
| Lealdade ³ | 31 | 37 | 32 |

1. Em 2010, modificamos os critérios de pesquisa, deixando de monitorar o Clima entre as CNs e o Clima entre as CNOs, adotando Satisfação e Lealdade como indicadores de qualidade da relação.

2. CNs e CNOs satisfeitas e totalmente satisfeitas – Top 2 Box.

3. Lealdade é a interseção do Top Box referentes à satisfação, intenção de continuar e recomendação.

RENDA E PRODUTIVIDADE

Tivemos uma ampliação na renda média anual distribuída a consultoras e consultores, que subiu de R\$ 4,0 mil, em 2009, para R\$ 4,1 mil no ano passado. Consideramos esse dado muito positivo, uma vez que registramos um aumento significativo no ingresso de novas consultoras nos últimos anos, que estão alcançando mais rapidamente produtividade próxima de quem tem mais tempo de atividade. No entanto, apresentamos uma pequena redução na renda média *per capita* das CNOs, explicada pelo crescimento acelerado do modelo.

RENDA MÉDIA ANUAL GERADA NA OPERAÇÃO BRASIL (R\$)

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Consultoras e consultores (CNs) ¹ | 4.097 | 3.987 | 4.128 |
| Consultoras Natura Orientadoras (CNOs) ² | 3.380 | 9.841 | 9.802 |

1. Considera-se o preço da revista (cheio) e o lucro da CN de 30%.

2. As CNOs são comissionadas conforme seu desempenho, em número de consultoras que realizam pedidos e em volume de pedidos.

Saiba mais sobre geração de renda para CNs em:

www.natura.net/relatorio



TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

O sucesso da nossa estratégia comercial também depende do preparo e do engajamento das nossas consultoras e consultores, por isso, investimos de maneira crescente na capacitação deste público. Na Operação Brasil, registramos, em 2010, 517,4 mil participações de CNs em treinamentos diferentes, superando nossa meta de chegar a 500 mil nesse período. Reforçamos a preparação das CNs com até três anos de casa, oferecendo cursos presenciais e à distância envolvendo 78% desse público. Desenvolvemos ainda um modelo específico de treinamento nas Operações Internacionais que será aplicado em 2011. A reformulação aproveitou a experiência no Brasil e adaptou o conteúdo às necessidades locais, com maior número de cursos e frequência das atividades e treinamento integral, envolvendo as áreas de conhecimento de produtos, comercial e consciência socioambiental.

As Casas Natura também são espaços utilizados para o treinamento e para os Encontros Natura, realizados no início de cada ciclo para apresentar as novidades e os lançamentos para as consultoras. Em 2010, foram inauguradas duas novas Casas no Brasil, uma em Itaquera, em São Paulo (SP) e outra em Santo André (SP). Essa última atende a um número menor de consultoras para permitir um relacionamento mais próximo com as CNs e gerar ainda mais engajamento. Nas Operações Internacionais, foram abertas três novas unidades: em Lima (Peru) e duas na Argentina, em Buenos Aires e Córdoba. No total, contamos com sete Casas Natura no Brasil e 15 no exterior.



Saiba mais sobre o treinamento das CNs em:

www.natura.net/relatorio

PARTICIPAÇÃO DE CNS EM TREINAMENTOS NO BRASIL (EM MILHARES)

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|-------|-------|-------|
| CNs iniciantes | 304,0 | 430,2 | 457,9 |
| Treinamento inicial | 164,9 | 354,4 | 360,9 |
| Participações em Treinamentos ¹ | 458,2 | 583,0 | 592,6 |

1. Considera a participação de uma mesma consultora Natura ainda que repetindo o treinamento..

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.

A exemplo dos anos anteriores, não registramos em 2010 qualquer caso judicial ou administrativo que implicasse na violação de dados ou na perda de privacidade das consultoras e consultores. Também não houve registro de casos judiciais sobre questões como trabalho infantil, perigoso ou análogo ao escravo envolvendo CNs.

Procuramos fortalecer a relação com nossas consultoras e consultores mantendo rituais simbólicos em que reconhecemos e agradecemos CNs e CNOs. No Brasil, em 2010, mais de 73 mil consultoras e consultores foram reconhecidos por tempo de atividade, e mais de 9 mil por bom desempenho, tanto em volume de vendas como na venda de refis e de produtos da linha Natura Crer para Ver. Quem completa 15 anos de atividade, por exemplo, é convidado a conhecer o Espaço Natura em Cajamar (SP), recepcionado em um evento e homenageado pelos nossos diretores e vice-presidentes.



Saiba mais sobre reconhecimento das CNs em:

www.natura.net/relatorio

QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Em 2010, reduzimos o Índice de Não Atendimento (INA), revertendo a tendência de alta de 2009. O indicador registra os produtos não disponíveis pedidos pelas consultoras. Apesar das evoluções, ainda estamos, distantes de oferecer o nível do serviço que almejamos ao nosso canal de vendas.

Nas situações em que o INA não pode ser evitado, procuramos minimizar os transtornos para nossas CNs com a oferta de produtos substitutivos e manutenção de promoções. Mantemos também o alinhamento constante entre as áreas de atendimento, planejamento de controle logístico e mercadológico para assegurar uma comunicação eficiente com as GRs, CNs e CNOs a respeito do tratamento das ocorrências do INA.

As mudanças que estamos promovendo no modelo logístico estão beneficiando as atividades do canal. Em 2010, a ampliação da capacidade e a abertura de novos Centros de Distribuição elevaram a qualidade dos serviços prestados a nossas consultoras, reduzindo o tempo de entrega dos produtos (leia mais na página 22, Evoluções estruturais).

O aumento dos CDs também facilitará a gestão de nossos estoques, evitando perdas de produtos. Em 2010, em razão dos esforços para reduzir o INA ampliamos os estoques, o que gerou aumento dos casos de perdas de produtos por prazo de validade e descontinuação da venda de alguns itens. Para 2011, aperfeiçoaremos esse gerenciamento para evitar novos índices de perdas.

Reduzimos em cerca de 40% as reclamações das CNs a respeito dos serviços prestados. Semelhante ao INA, esse indicador mede as notificações das CNs em relação a ocorrências de problemas durante o ciclo do pedido, da solicitação do produto até sua entrega à consultora.

Em 2010, também melhoramos o serviço com o aprimoramento da gestão das datas comemorativas, com pesquisas que antecipam tendências de vendas e a previsão de aumento da demanda em épocas específicas, influenciando no planejamento para atendimento do movimento extra.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Contamos com diversos canais estruturados de comunicação para dar suporte às atividades de vendas. Ampliamos o volume de pedidos feitos pela Internet em 2010, atingindo 85% de todos os pedidos realizados no Brasil (gráfico 1). Em 2009, o percentual era de 70%. Nas Operações Internacionais o índice é de 69%, sendo que, até 2009, somente Chile e França podiam efetuar pedidos pela rede e, em 2010, essa possibilidade foi estendida à Argentina, ao Peru e à Colômbia. Em 2011, será a vez do México.

Além de tornar mais eficiente o processo de captação de pedidos, as ferramentas eletrônicas também nos permitem aprimorar e ampliar nossa interação com as consultoras. Para facilitar o acesso, todas as Casas Natura estão equipadas com computadores com acesso à internet para uso das CNs que contam com o auxílio das CNOs para se familiarizarem com esse canal.

Temos o blog Consultoria (www.blogconsultoria.natura.net) que foi reformulado em meados de 2010 e desde então dobrou o número de acessos, passando da média de 40 mil para 80 mil visitas por mês. Os acessos à Revista Natura Digital (www.natura.net) cresceram mais de 100% em 2010. Em fevereiro de 2011 também lançamos uma versão da revista para iPad (leitor digital em formato *tablet*) (leia mais na página 32, Inovação da Inovação).

Nossas consultoras e consultores também têm à disposição os serviços da Central de Atendimento Natura (CAN), linha telefônica gratuita com um amplo campo de atuação. É possível fazer pedidos, tirar dúvidas sobre produtos e serviços e efetuar elogios, críticas e sugestões. Procuramos melhorar continuamente este canal e, em 2010, demos início a um novo projeto de atendimento para ampliar a resolução das demandas logo na primeira chamada. As questões críticas são encaminhadas para a Ouvidoria Natura.

Em 2010, o CAN recebeu 23,7 mil de ligações diárias, ante 28 mil em 2009. A queda está diretamente ligada ao maior uso da Internet para a realização de pedidos, uma vez que em 2010 apenas 14% dos pedidos foram feitos pelo CAN, contra 29% em 2009.

MOVIMENTO NATURA

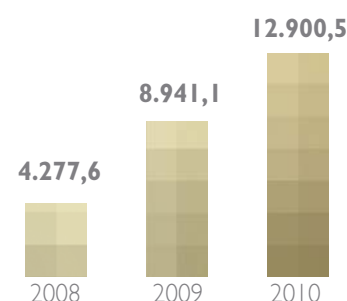
O Movimento Natura nasceu da ideia de concretizar nossas crenças em ações que contribuam para a ampliação de consciência e provoque mudança de comportamento em nossas CNs, influenciando também a transformação das pessoas com quem elas se relacionam como a família, os consumidores e a comunidade a sua volta. Para tanto, desenvolvemos projetos próprios e apoiamos iniciativas sociais em dois principais pilares: redução de impacto ambiental (com foco nos produtos Natura e conscientização do cidadão) e transformação social (por meio dos projetos de inclusão social e desenvolvimento humano).

Realizado em todo o Brasil, trabalhamos com 12 projetos e registramos o envolvimento de 113 mil CNs nas atividades, mais que o dobro das adesões registradas em 2009, ultrapassando nossa meta de engajar 100 mil consultoras. Para alcançar esse objetivo, investimos em ações de sensibilização, conscientização e mobilização. Em 2010, criamos o Programa Acolher, que vai identificar e oferecer apoio técnico e financeiro a 11 projetos socioambientais desenvolvidos pelas CNs em todo o Brasil. Os primeiros projetos selecionados serão conhecidos em abril de 2011.

O programa também tem o objetivo de proporcionar a troca de conhecimento e desenvolvimento das consultoras em ações sociais. O portal do Acolher (www.movimentonatura.com.br/acolher) é o canal de conexão e compartilhamento das experiências e também oferece conteúdo sobre outras iniciativas e empreendedorismo social. Quase 3 mil consultoras e consultores estão cadastrados no portal que, de setembro a dezembro de 2010, recebeu 100,9 mil acessos.

O Movimento Natura também apoia o Programa Natura Crer para Ver por meio da mobilização das CNs para venda de produtos da linha. Em 2010, 65 mil CNs participaram a cada ciclo de venda (leia mais na página 67, Geração de Valor Social).

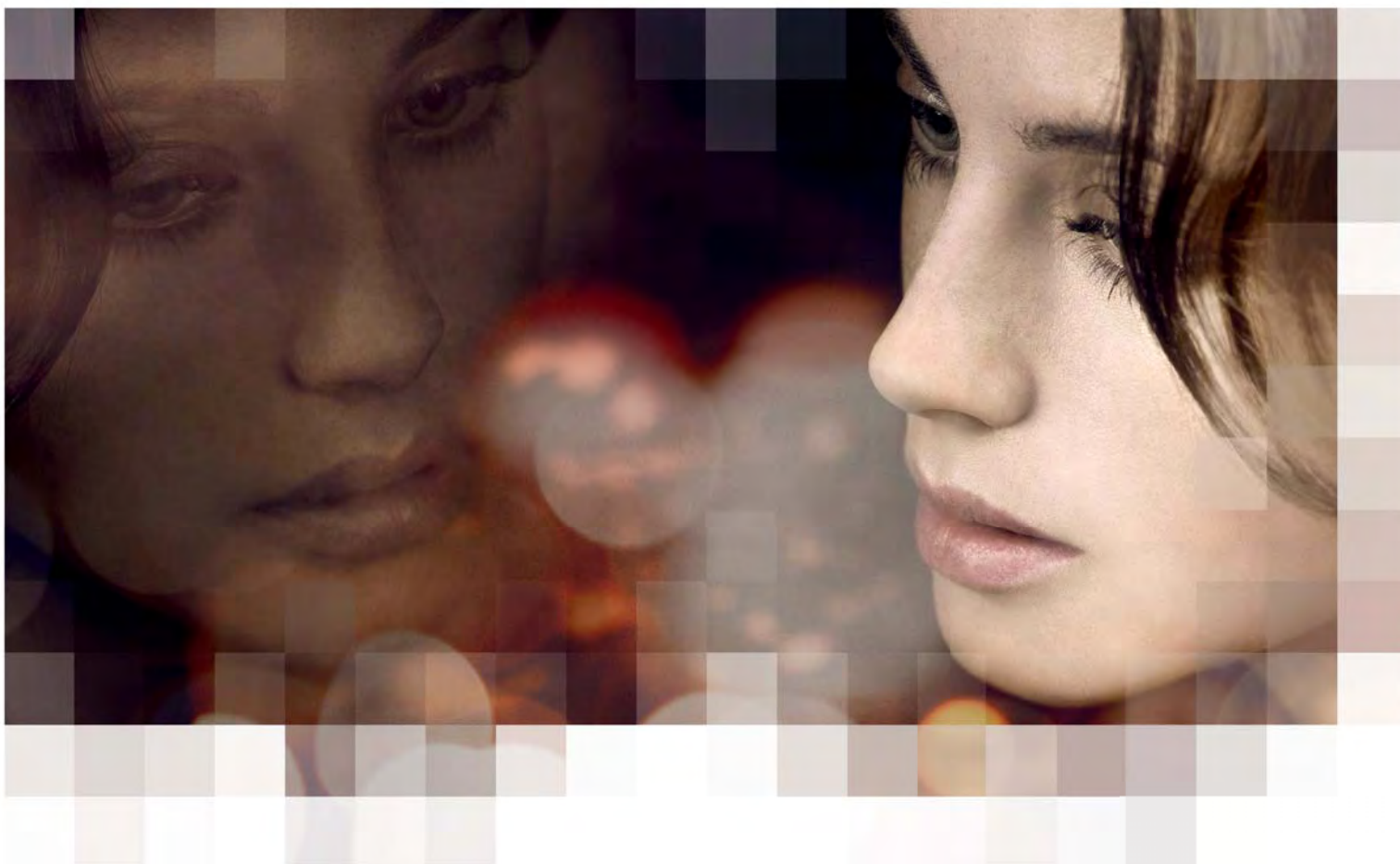
I. NÚMERO DE PEDIDOS EFETUADOS PELO SITE CONSULTORIA NO BRASIL (EM MILHARES)¹



1. Pedidos captados pela consultora pela Internet, faturados nos determinados anos.

Saiba mais sobre os projetos apoiados pelo Movimento Natura em: www.natura.net/relatorio





4.4 CONSUMIDORES

CONHECER OS HÁBITOS E NECESSIDADES DOS MILHÕES DE CONSUMIDORES QUE UTILIZAM OS NOSSOS PRODUTOS E OFERECER A ELAS UMA **EXPERIÊNCIA QUE DESPERTE SEUS SENTIDOS E PROMOVA O BEM ESTAR BEM** É O QUE MOTIVA NOSSAS AÇÕES DE RELACIONAMENTO COM OS CONSUMIDORES.

Nos últimos dois anos, ampliamos de maneira significativa os canais de escuta, o diálogo e as pesquisas realizadas com esse público com o objetivo de entendê-los melhor e oferecer produtos que vão além das suas funcionalidades básicas. Essas informações influenciam nosso planejamento estratégico e fornecem subsídios para o processo de inovação.

Em 2010, o investimento em pesquisas de mercado realizado pela Natura cresceu 58% em comparação com o ano anterior. Vale lembrar que em 2009 já havíamos dado um grande salto quando criamos a área de Consumer Insight. Responsável pela captação e ampliação dos nossos conhecimentos sobre o mercado e na identificação de tendências, a área foi expandida para as Operações Internacionais em 2010.

Nesse contexto, procuramos ampliar as temáticas estudadas, o que significa ir além dos levantamentos para o desenvolvimento de produtos passando para a compreensão de atitudes e comportamentos dos nossos consumidores. Desejamos estar presentes em todos os segmentos de mercado, desde os primeiros momentos da vida da criança até a terceira idade. Por isso, investimos na captação de conhecimento sobre públicos específicos como homem, sênior e pré-adolescente. Também ampliamos as pesquisas a respeito do comportamento do consumidor em temas que consideramos relevantes como consumo consciente e beleza.

Em 2010, realizamos, pela primeira vez, um painel de diálogo exclusivo para os consumidores, com a participação de 22 representantes desse público, de diversas regiões do Brasil e de faixas etárias distintas. No encontro, discutimos suas percepções e propostas de melhorias sobre os nossos produtos, serviços e também sobre nossa atuação.

Nosso cuidado em conhecer e fortalecer os laços com nossos consumidores faz que a Natura mantenha níveis elevados de aceitação, conforme atesta a pesquisa de imagem da Brand Essence/Ipsos. Segundo este estudo, 81% dos consumidores dão nota máxima a nossa marca. Além disso, 49% dos consumidores de cosméticos elegem a Natura como sua marca preferida, o que sustenta os 53% dos consumidores leais, uma evolução significativa ao ano anterior, quando registramos 46% de lealdade. Esse indicador demonstra a satisfação em relação à Natura, a intenção do consumidor em continuar comprando e recomendar nossos produtos. Também chegamos a 55% dos lares (gráficos 1 e 2).

| QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CONSUMIDORES NO BRASIL (%) ^{1,2} | | | |
|--|------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 |
| Lealdade ³ | n.a | 46 | 53 |
| Preferência | 47 | 47 | 49 |
| Recomendaria | n.a | 72 | 78 |

1. Fonte: Brand Essence.

2. A partir de 2009, a pesquisa ampliou abrangência, incluindo mais três cidades, totalizando seis praças. No ano passado não reportamos as três novas áreas da pesquisa por não ter histórico comparativo. Em 2010, incluímos essa análise e revisamos os números de 2009.

3. Lealdade é a interseção do Top Box referentes à satisfação, intenção de continuar e recomendação.

Além dos painéis de diálogo, temos outros canais de envolvimento e contato com os consumidores, com destaque para nossa crescente presença na Internet, por meio da participação em redes sociais e também pela criação de comunidades próprias de relacionamento e colaboração com nossos consumidores. Exemplos dessa prática são os portais Adoro Maquiagem (www.adoromaquiagem.com.br), Cuide da Pele (www.cuidadapele.com.br) e Amor em Movimento (www.amoremovimento.com.br), que permitem a troca de experiências em um espaço com serviços e conteúdos diferenciados. Também lançamos o portal Natura Musical (www.naturamusical.com.br), uma comunidade que oferece informações a respeito do projeto e convida nossos consumidores a interagirem com os artistas patrocinados. Em 2010, essas comunidades registraram 3,3 milhões de acessos e foram visitadas por mais de 2,7 milhões de pessoas.

ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

O principal canal para o consumidor falar com a Natura é o Serviço de Atendimento ao Consumidor Natura (SNAC) que, no ano de 2010, recebeu pouco mais de 1 milhão de ligações no Brasil, volume 31% menor do que no período anterior.

Essa queda está associada a mudanças realizadas no atendimento do canal para evitar fraudes na comunicação de defeitos nos produtos. Passamos a analisar previamente o produto antes de efetivar a troca para o consumidor, aprimorando nossos controles. Reduzimos em 62% as reclamações, percentual que acreditamos estar associado a comunicações não verídicas, e tornamos mais eficiente a substituição daqueles casos em que realmente há problemas. As informações da análise técnica dos itens contribuem para a inovação e a melhoria contínua de nossos produtos e serviços.

A ação otimizou nosso atendimento, refletindo também em melhorias na qualidade do serviço. Com um volume menor de ligações, conseguimos aprimorar a gestão dos serviços do SNAC e o número de chamadas não atendidas caiu de 7%, em 2009, para 4% em 2010, o que representa uma evolução na disponibilidade do atendimento ao consumidor.

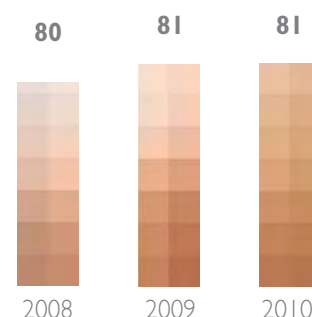
| ATENDIMENTOS REALIZADOS PELO SNAC NO BRASIL (LIGAÇÕES EM MILHARES) | | | |
|--|---------|---------|---------|
| | 2008 | 2009 | 2010 |
| Total | 1.531,0 | 1.484,4 | 1.028,9 |
| Atendidas | 1.471,0 | 1.375,3 | 987,0 |
| Não atendidas | 60,0 | 109,1 | 41,8 |

SAÚDE E SEGURANÇA

Reestruturamos, em 2010, a área de segurança do consumidor, unificando os processos relacionados à segurança e à eficácia de ingredientes e produtos acabados, assuntos regulatórios, sistema de cosmetovigilância e pesquisa clínica em uma mesma gerência que atende a Operação Brasil e as Operações Internacionais. Em virtude do crescimento do mercado, promovemos em 2010 novas integrações e troca de conhecimentos das atividades de cosmetovigilância e assuntos regulatórios com nossas equipes da América Latina.

Em 2010, concluímos a reformulação de produtos para remover por completo da nossa produção as substâncias ftalatos e, até junho de 2011, devemos concluir a remoção dos parabens de nossas formulações. Nossa meta era concluir ambos em 2010, mas, por dificuldades técnicas, revimos nossa projeção. Embora não apresentassem riscos para o consumidor, optamos por retirar esses ingredientes das nossas formulações pela falta de consenso científico sobre o tema, considerando o princípio da precaução.

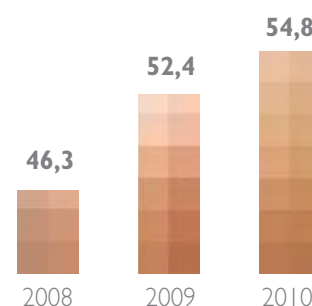
1. AVALIAÇÃO GLOBAL DE PESQUISA DE IMAGEM DE MARCA NO BRASIL (%)^{1,2}



1. Fonte: Brand Essence.

2. A medida de top box de avaliação global considera os respondentes que deram nota máxima para a marca Natura em uma escala de 1 a 5.

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



1. Fonte: Kantar WorldPanel.

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

Saiba mais sobre nosso relacionamento com os consumidores em: www.natura.net/relatorio



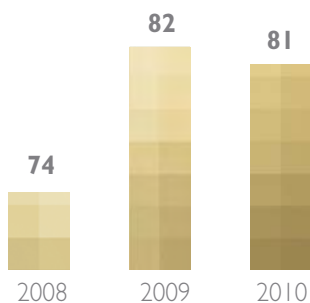


4.5

FORNECEDORES

A BUSCA PELA MELHORIA CONTÍNUA DA **QUALIDADE DA PARCERIA** COM FORNECEDORES TEM UM PAPEL FUNDAMENTAL NA MANUTENÇÃO DO NOSSO NEGÓCIO DENTRO DE UMA **PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDADE.**

I. SATISFAÇÃO GERAL - POR EMPRESA FORNECEDORA (%)^{1 2}



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

2. Refere-se à Operação Brasil.

Em 2010, nossa rede de fornecedores totalizou pouco mais 4,9 mil parceiros. Desse total, cerca de 5% trabalha com produtos acabados e insumos produtivos (ativos da biodiversidade, matérias-primas, materiais de embalagem) e os demais prestam serviços ou entregam ativos e materiais indiretos necessários para nossos processos de negócio. Apesar da ampliação da nossa participação internacional, essa estrutura prossegue distribuída predominantemente no Brasil.

Buscamos evoluir continuamente em nossos processos de forma a ampliar a satisfação dos parceiros de negócio. Em 2010, o índice de satisfação dos fornecedores se manteve estável em relação ao ano anterior. O índice foi de 81%, ante 82% em 2009 (gráfico 1). O resultado está aquém do que desejamos, pois não alcançamos a meta de elevar a satisfação para 85%. Alguns fatores operacionais ainda não totalmente solucionados contribuíram para isso, especialmente entre os fornecedores produtivos, como transtornos no recebimento de materiais. Para sanar esse gargalo logístico, implementaremos no primeiro trimestre de 2011 novos processos de planejamento e gestão de materiais.

Também não avançamos na velocidade que gostaríamos no fluxo de contratação e pagamento, tema citado pelos fornecedores durante os painéis de diálogo. Por meio da nossa central de serviços, melhoramos o monitoramento dos pagamentos e aperfeiçoamos o processo de elaboração de contratos e sistemas para suportá-lo. Acreditamos que esses são avanços importantes, realizados no segundo semestre de 2010, e que deverão repercutir em um melhor serviço ao longo de 2011.

Um aspecto positivo é o aumento do índice de lealdade de nossos fornecedores de 25%, em 2009, para 28%. Reportamos pela primeira vez esse indicador, monitorado pela Natura desde 2008, que cruza informações da satisfação geral, a intenção de continuar a relação com a Natura e de recomendar a empresa a outros fornecedores. Para 2011, queremos manter 28% de lealdade nesse que passará a ser o principal indicador de avaliação da relação.

Desde 2009 atuamos em cinco frentes identificadas para o aperfeiçoamento do relacionamento: conscientização dos colaboradores sobre os aspectos críticos que afetam a relação; maior proximidade com os fornecedores estratégicos; melhoria do processo de funil de inovação de produtos; melhoria no processo de pagamento, como citado anteriormente; e a extensão do programa corporativo de desenvolvimento de fornecedores a outras categorias de suprimentos e serviços.

Para conscientizar os novos colaboradores sobre a importância da relação com fornecedores, reforçamos o tema no programa de integração. Esse é um ponto relevante que deve ser intensificado em 2011 para alinhar os novos colaboradores aos preceitos que orientam nossa qualidade das relações com fornecedores.

Realizamos quatro painéis de diálogo com os fornecedores e debatemos os seguintes temas: resíduos sólidos; relação entre fornecedores e comunidades fornecedoras; e cadeias de suprimentos sustentáveis. Mantivemos as reuniões de acompanhamento do desempenho do Qlicar (focado na melhoria contínua) e também os rituais de relacionamento com os parceiros estratégicos por meio dos "Cafés da Manhã com Fornecedores" e dos "Encontros da Aliança". Estes encontros periódicos promovem maior proximidade e permitem a construção contínua com este público.

PROGRAMA QLICAR

Ampliamos o escopo do nosso programa corporativo de desenvolvimento de fornecedores em 2010, que contou com 97 parceiros – composto pela maioria dos fornecedores de insumo e parte dos fornecedores de serviços. O Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento) foi estendido aos fornecedores que produzem as expressões da marca Natura, como as campanhas de marketing e comunicação, divulgação das submarcas, entre outros. Também retomamos o BioQlicar, voltado às comunidades fornecedoras (leia mais na página 51, Comunidades Fornecedoras).

Em relação aos programas já existentes, com fornecedores de produtos acabados e transportadoras, centrais de atendimento e operadores logísticos, demos ênfase à melhoria contínua do desempenho. Em 2011, ampliaremos a abordagem, aprofundando os temas relacionados às questões socioambientais com os fornecedores.

Também reforçamos o pilar de educação, promovendo oficinas sobre a construção de relatórios de sustentabilidade e seu uso como instrumentos de avaliação e acompanhamento da gestão. Realizamos ainda uma capacitação a respeito da produção de inventários de emissões de gases do efeito estufa.

Saiba mais sobre as atividades de desenvolvimento de fornecedores em:



www.natura.net/relatorio

CADEIAS DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEIS

Assumimos um grande desafio em 2010: desenvolver uma metodologia para quantificar os impactos socioambientais que as atividades de nossos parceiros possam provocar na sociedade (as chamadas externalidades socioambientais), de forma a conseguir transformá-los em valores monetários. A nova metodologia será incorporada ao processo de seleção dos fornecedores e está alinhada à nossa ambição de desenvolver cadeias de suprimentos sustentáveis.

O trabalho foi realizado com base no mapeamento dos principais impactos da cadeia de suprimentos e nos temas prioritários em sustentabilidade da Natura e aplicada de forma piloto na seleção de dois fornecedores em 2010: um do segmento de serviços e outro de produtos. Em ambas as negociações, optamos por parceiros que, além dos critérios técnicos tradicionais, apresentaram diferenciais em relação aos indicadores socioambientais, tais como redução de emissões de gases do efeito estufa e investimento em educação.

Nossa meta é aplicar esta metodologia para 16 grupos de materiais e serviços (que representa 60% do nosso valor de compras) até o fim do primeiro trimestre de 2011 e atingir 100% do nosso portfólio em um período aproximado de dois anos.

Além de pioneiro, esse processo é fruto de construção coletiva. Para isso, realizamos dois painéis de diálogos que reuniram 70 pessoas, pertencentes a 14 categorias de fornecimento, que nos auxiliaram a identificar todas as externalidades a que cada uma delas está exposta.

A metodologia foi construída em parceria com a consultoria AT Kearney, reconhecida em sua atuação no gerenciamento de cadeias de suprimentos e apoio de representantes do TEEB (The Economics of Ecosystems and Biodiversity), da Organização das Nações Unidas.

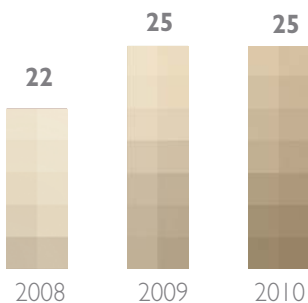


4.6

COMUNIDADES FORNECEDORAS

AO TOMAR A DECISÃO DE INCORPORAR EM NOSSA **PLATAFORMA TECNOLÓGICA** OS INSUMOS OBTIDOS DE MANEIRA SUSTENTÁVEL DA **BIODIVERSIDADE BRASILEIRA**, PASSAMOS A NOS RELACIONAR COM AS COMUNIDADES FORNECEDORAS QUE, ALÉM DA MATÉRIA-PRIMA, TAMBÉM NOS PROPICIAM ACESSO A **CONHECIMENTOS TRADICIONAIS**.

I. COMUNIDADES COM AS QUAIS A NATUREA SE RELACIONA¹



1. Em 2010, revimos os critérios de quantificação das comunidades fornecedoras considerando somente as comunidades tradicionais e de agricultores familiares, por isso revisamos os números de 2008 e 2009.

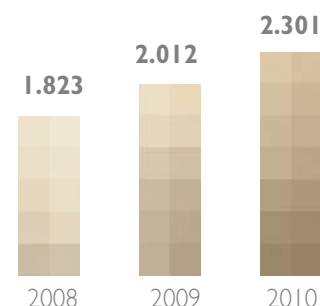
Esse modelo de negócios produz valor para a Natureza e também contribui com a geração de riqueza para as comunidades e pequenos produtores rurais e gera desenvolvimento local. Em 2010, nossa rede de relacionamento envolveu 25 comunidades fornecedoras, das quais participam 2.301 famílias distribuídas pelas regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Sul do Brasil e também no Equador. Onze delas fornecem insumos para nossa fábrica de óleos e massas de sabonetes em Benevides (PA) (leia mais na página 53, Comunidades do Entorno). O número de famílias envolvidas foi 14% maior do que no ano anterior. Destacamos como avanço nesse relacionamento a ampliação em 57% dos recursos destinados às comunidades e a efetiva implementação do programa de Desenvolvimento dos Fornecedores Rurais, o BioQlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento), que se consolida como uma plataforma robusta para o diálogo e desenvolvimento dos pequenos agricultores e das comunidades parceiras envolvidas nas cadeias produtivas de insumos da biodiversidade (gráficos 1 e 2)

Nosso relacionamento com as comunidades fornecedoras tem como base a Política Natureza de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional Associado e está alinhado à Convenção sobre a Diversidade Biológica. Criada em 2008 e disseminada para nossos públicos em 2009, a política normatiza nossos processos e nos ajuda a planejar melhor a demanda de insumos adquiridos da comunidade, além de estabelecer os parâmetros para a negociação e distribuição equitativa dos benefícios pelo uso dos ativos.

Em 2010, demos início ao processo de avaliação da lealdade das comunidades fornecedoras com a Natura a partir de uma pesquisa semelhante à realizada com os demais fornecedores, metodologia que será consolidada em 2011. Essa primeira avaliação revelou que precisamos evoluir na qualidade do relacionamento em alguns aspectos como comunicação sobre os projetos, processo de compra de insumos e construção de oportunidades conjuntas de desenvolvimento nas cadeias produtivas.

Também aprimoramos o diálogo com as comunidades fornecedoras, realizando um encontro de três dias que envolveu 60 pessoas, incluindo representantes das empresas beneficiadoras (fornecedores que transformam os ativos das comunidades como amêndoas, sementes e frutos em óleos e massas posteriormente incorporados aos nossos produtos). Por meio do diálogo, promovemos uma melhor integração entre esses dois importantes grupos da nossa cadeia produtiva. No encontro, apresentamos a evolução dos temas tratados em 2009 e fizemos uma avaliação do BioQlicar. Contemplamos discussões sobre os cenários dos próximos anos, sobre o futuro dessa relação e o papel de cada um na promoção da sustentabilidade.

2. FAMÍLIAS BENEFICIADAS



RECURSOS NAS COMUNIDADES

Em 2010, ampliamos o repasse de recursos para as comunidades fornecedoras que totalizou R\$ 8,7 milhões, volume 57% superior a 2009. Os valores são referentes a pagamentos pelo fornecimento de insumos; por contratos de repartição de benefícios; em virtude do acesso ao patrimônio genético ou do conhecimento tradicional associado; pelo uso de imagem, e por investimentos diretos no desenvolvimento local sustentável.

RECURSOS DESTINADOS (R\$ MILHARES)¹

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Fornecimento | 2.283,9 | 2.767,2 | 4.373,6 |
| Repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético ou conhecimento tradicional associado ² | 1.435,7 | 1.056,3 | 1.480,1 |
| Fundos e apoios ³ | 631,2 | 1.087,7 | 1.551,7 |
| Uso de imagem ⁴ | 15,4 | 14,5 | 76,5 |
| Capacitação ⁵ | 56,4 | 151,8 | 184,6 |
| Certificação e manejo ⁶ | 23,4 | 27,8 | 212,2 |
| Estudos e assessorias ⁷ | 555,5 | 435,1 | 827,7 |
| Total | 5.001,5 | 5.540,4 | 8.706,4 |

1. Os dados de 2008 e 2009 foram revisados em função da realocação e reclassificação de despesas de projetos em comunidades fornecedoras, e da exclusão de valores associados à comunidade que deixou de fazer parte do universo.

2. Repartição de Benefícios às comunidades na qual foram acessados Patrimônio Genético e/ou Conhecimento Tradicional Associado.

3. Corresponde aos Fundos e Convênios de Desenvolvimento Sustentável voluntários por parte da Natura, cujo desembolso sempre foi atrelado à realização de projetos ou patrocínio de implementação de melhorias de infraestrutura.

4. Valores pagos pela Natura pelo uso de imagem dos membros das comunidades em materiais de divulgação institucional ou de marketing da Natura.

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

6. Valores investidos em certificação e plano de manejo em áreas de cultivo nas comunidades fornecedoras.

7. Inclui os estudos e consultorias de profissionais especializados e ONGs contratadas pela Natura para atuação nas comunidades fornecedoras.

O crescimento dos recursos é fruto da maior demanda, impulsionada pelo lançamento de novos produtos, mas também pelo vencimento de contratos de pagamentos por repartição de benefícios em um volume maior em 2010 do que em anos anteriores. Para 2011, prevemos aumento da distribuição total, mas em percentual menor, de 25% em relação ao ano passado.

PROGRAMA BIOQLICAR

Nossas comunidades fornecedoras participam do Programa BioQlicar, iniciativa semelhante ao programa de desenvolvimento aplicado aos demais fornecedores. O Programa contribui para que as comunidades possam se organizar em diferentes aspectos, estimulando seu desenvolvimento e guiando suas relações para o mercado como um todo. Também orienta nossos procedimentos e estratégias de relacionamento para que as cadeias de abastecimento sejam cada vez mais sustentáveis. Esse modelo contempla duas categorias de indicadores: Bio (de recursos econômicos, físicos, ambientais, sociais e humanos); e Qlicar (de monitoramento do desempenho produtivo dos fornecedores rurais). Em 2011, promoveremos uma avaliação do programa, junto com as comunidades, e temos como meta alcançar nota 3,7 de uma escala que vai de 0 a 5. Também realizamos o primeiro levantamento completo de dados do programa, que envolveu reuniões em 23 das 25 comunidades fornecedoras e sete empresas beneficiadoras. Os resultados foram discutidos com esse público, o que permitiu a elaboração de planos conjuntos de ação e melhorias nas cadeias produtivas.

Saiba mais sobre as ações com as comunidades fornecedoras em:

www.natura.net/relatorio





4.7 COMUNIDADES DO ENTORNO

SABEMOS QUE AS NOSSAS OPERAÇÕES **CAUSAM TRANSFORMAÇÕES** NAS LOCALIDADES ONDE ATUAMOS, POR ISSO **TEMOS INVESTIDO** EM UM RELACIONAMENTO PRÓXIMO COM AS **COMUNIDADES DO ENTORNO** DE NOSSAS UNIDADES EM CAJAMAR (SP), ITAPECERICA DA SERRA (SP) E BENEVIDES (PA).

Reconhecemos, no entanto, que devemos ampliar o nosso olhar sobre este importante público e assumir uma nova estratégia que contemple a expansão das nossas operações no Brasil e no exterior. Devemos, por exemplo, incluir em nossa estratégia de relacionamento os locais onde temos Centros de Distribuição (CDs): Jundiá (SP), Matias Barbosa (MG), Jaboatão dos Guararapes (PE), Canoas (RS), Simões Filho (BA), Uberlândia (MG) e Castanhal (PA). Isso também deve ocorrer com as nossas Operações Internacionais, cuja manufatura por meio de empresas terceirizadas teve início na Argentina, no final de 2010, e será ampliada para México e Colômbia. O objetivo é tornar esses impactos cada vez mais positivos e contribuir com o desenvolvimento dessas regiões por meio de parcerias com a comunidade, com o poder público e com representantes da sociedade civil.

Em uma tentativa de compreender melhor as demandas das comunidades do entorno das nossas operações de Cajamar e de Itapeçerica da Serra, promovemos, em 2010, cinco painéis de diálogos que envolveram representantes da sociedade civil, o poder público, associações e ONGs. Procuramos, nesses eventos, debater as questões relevantes e os desafios enfrentados por essas comunidades, promovendo um melhor entendimento e articulação entre todos esses atores, troca de experiências e a busca por soluções conjuntas.

Os investimentos em projetos em Cajamar e em Itapeçerica da Serra somaram R\$ 438,7 mil em 2010, sendo R\$ 408,7 mil em recursos próprios e R\$ 30 mil por meio dos recursos do Programa Natura Crer para Ver. A Natura também faz a destinação de 1% do Imposto de Renda para os Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e Adolescente e, em 2010, buscamos mais proximidade com esses órgãos para melhor acompanhar a aplicação desses recursos (leia mais na página 68, Geração de Valor Social/Matriz de Investimentos em Responsabilidade Corporativa).

| INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS PARA BENEFÍCIO PÚBLICO (R\$ MILHARES) ¹ | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 |
| Investimentos nas comunidades de entorno das unidades da Natura - Recursos Natura | 342,8 | 407,9 | 408,7 |
| Investimentos nas comunidades de entorno das unidades da Natura - Recursos Crer para Ver ² | 249,2 | 2,5 | 30,0 |
| Total | 592,0 | 410,4 | 438,7 |

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

2. Este valor não inclui os recursos destinados ao Projeto Trilhas, em Cajamar, e do Projeto Encontros de Leitura, em Itapeçerica, ambos ligados ao Programa Crer para Ver.

Em 2010, ampliamos de 565 para 659 o número de colaboradores residentes em Cajamar; crescimento um pouco menor do que a evolução do quadro funcional total da Natura. Observamos nas últimas edições que muitas pessoas das comunidades do entorno se inscreveram em nossos processos seletivos, mas não conseguiram se classificar. Esse fato está atrelado às carências educacionais e de formação, um desafio não apenas nesses locais, mas de todo o país. Isso também foi notado com os jovens do entorno que tentaram ingressar na Natura por meio do programa Menor Aprendiz. Entendemos que há uma oportunidade de atuarmos nesse aspecto e, em 2011, desenvolveremos programas de formação para esses grupos, visando ampliar as chances de classificação no processo seletivo da Natura e também de outras empresas (leia mais na página 26, Temas Prioritários/Educação).

CAJAMAR

Um dos principais destaques da atuação da Natura em Cajamar, em 2010, foi a revisão do Plano Municipal da Educação. Em 2003, apoiamos a prefeitura no seu primeiro plano e agora fizemos novamente parte da iniciativa. Naquela oportunidade, a participação da comunidade foi pequena, ao contrário do que registramos agora, com 300 representantes da sociedade civil envolvidos, evidenciando um grupo mais articulado e participativo.

No ano passado, em conjunto com a prefeitura de Cajamar, contratamos a assessoria da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo para assessorar a revisão do plano. Viabilizamos 70% do valor do contrato e a prefeitura o restante do recurso. O projeto foi construído de maneira conjunta com a comunidade, por meio de assembleias realizadas em todos os distritos. O novo plano engloba os próximos dez anos de educação para as escolas municipais, definindo metas, estratégias e planos de ação. Apoiamos ainda, com recursos do Programa Natura Crer para Ver, uma cartilha que detalha o funcionamento do plano, distribuída à comunidade.

ITAPECERICA DA SERRA

Nossa principal atuação em Itapeçerica da Serra continua sendo para a expansão do programa de coleta seletiva. Para isso, apoiamos a Secretaria Municipal do Meio Ambiente (Divisão Verde) e a Cooperativa de Recicladores de Itapeçerica da Serra. O objetivo de médio prazo é que a coleta seletiva seja realizada em todo o município, por meio de um sistema misto, envolvendo o transporte motorizado, os catadores e os pontos de entrega voluntária.

Em 2011, vamos transferir as operações que mantemos em Itapeçerica da Serra para um novo espaço na cidade de São Paulo. As atuais instalações estão pequenas e não comportam mais o crescimento da Natura, além de já não oferecer as condições ideais de trabalho aos colaboradores (leia mais na página 22, Evoluções estruturais). Sabemos que essa decisão vai provocar impactos na comunidade, mas estamos realizando o processo de transição de forma a minimizar esses efeitos. Mantivemos o investimento social em 2011 e estamos preparando a cooperativa e a prefeitura para administrarem de forma autônoma o serviço de coleta seletiva. Esse foi o objetivo do projeto desde o seu início e, ao longo da parceria, apoiamos a reorganização da cooperativa, a estruturação de seus processos, a profissionalização dos cooperados e o consequente aumento no volume coletado.

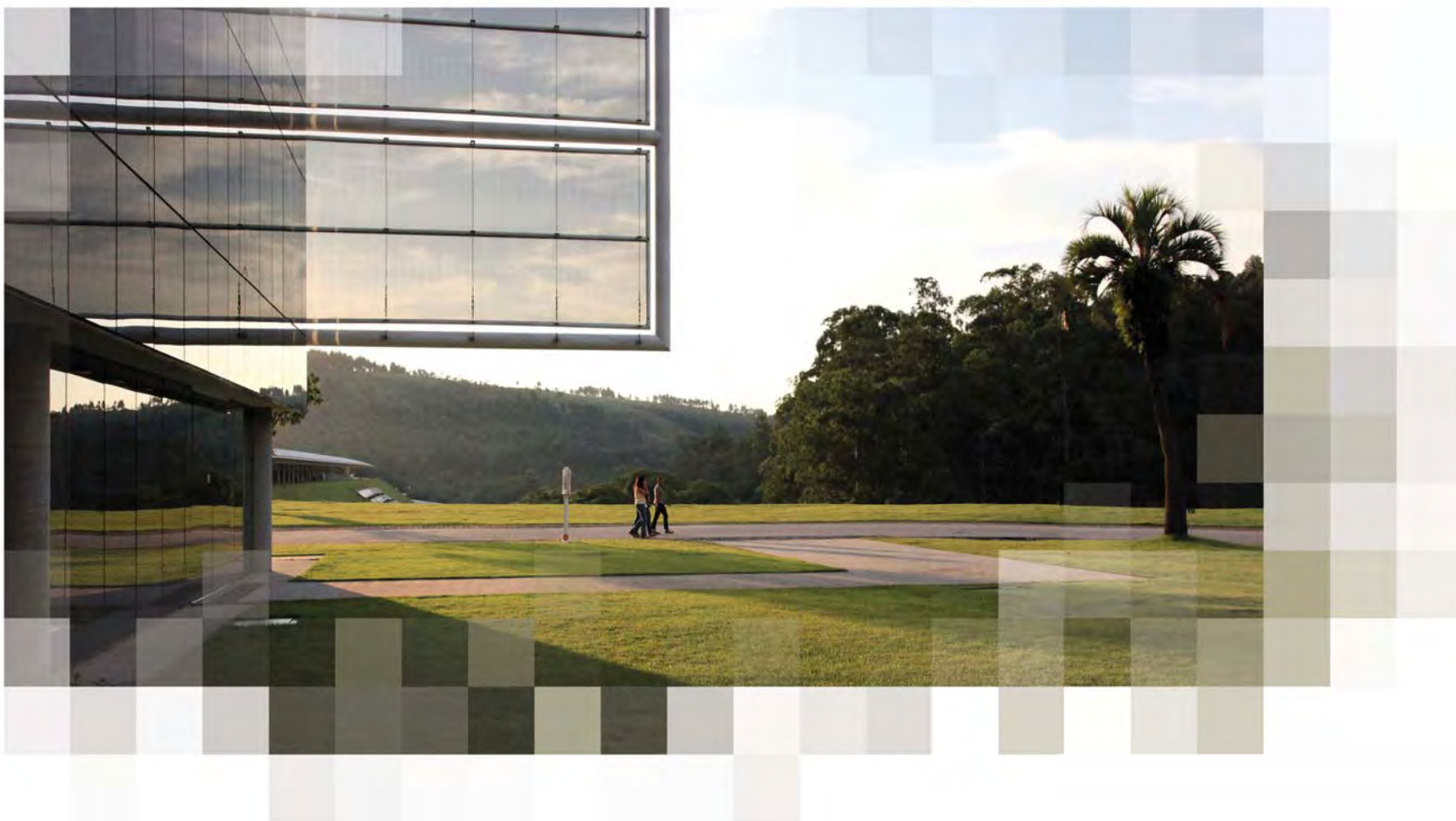
BENEVIDES

Em operação desde 2006, a unidade industrial de Benevides conta com uma área específica responsável por capacitar, dialogar e negociar com os produtores rurais que fornecem parte dos ativos da biodiversidade utilizados na fábrica. Esses produtores e comunidades agroextrativistas (na maioria, agrupados em cooperativas) são chamados de empreendimentos comunitários e também fazem parte das nossas comunidades fornecedoras (leia mais na página 50, Comunidades Fornecedoras). Eles estão localizados em várias cidades do estado do Pará, em um raio de atuação mais amplo do que o município de Benevides.

Em 2010, trabalhamos com 11 associações e cooperativas, que reúnem atualmente 1,1 mil famílias, 80% a mais em relação às 610 famílias de 2009. Também houve crescimento no volume de compras de insumos. Passamos de 394 toneladas, em 2009, para 500 toneladas em 2010. Nossa atuação em Benevides será ampliada em 2011 com a construção da nova fábrica de sabonetes que deverá ampliar a capacidade produtiva da nossa operação local.

Saiba mais sobre
nossa atuação nas
comunidades do entorno em:
www.natura.net/relatorio





4.8

ACIONISTAS

DESDE A ABERTURA DE CAPITAL, EM 2004, BUSCAMOS CONSTRUIR UM **RELACIONAMENTO TRANSPARENTE E DE ALTO NÍVEL** COM NOSSOS ACIONISTAS, INVESTIDORES E COM OS ANALISTAS DE MERCADO DE CAPITAIS, MANTENDO ESSE PÚBLICO **SEMPRE BEM-INFORMADO**.

Seguimos as recomendações da Comissão de Valores Mobiliários e as regras da BM&FBovespa, onde as ações da Natura estão listadas no segmento do Novo Mercado.

A Assembleia Geral Ordinária, realizada em abril, reuniu mais de 200 acionistas em nossa sede em Cajamar, onde tiveram a oportunidade de aproximar-se de nossa empresa, de nossos acionistas controladores e de nossos executivos (leia mais na página 16, Governança). Neste ano, também realizamos a segunda edição do Natura's Day, encontro com cerca de 80 analistas e profissionais de mercado do País e do exterior.

Para mantermos proximidade com nosso público, realizamos teleconferências trimestrais, participamos de conferências e de reuniões individuais no Brasil e no exterior. Em 2010, promovemos aproximadamente 600 encontros com investidores. Também reformulamos nossa página na internet (www.natura.net/investidor), o principal canal de comunicação. O site ganhou novas funções que facilitam o acesso às informações e a interatividade, como o simulador de investimento e a seção "Fale com RI". Desde seu lançamento, em junho, registramos, em média, 16 mil acessos por mês.

PERFIL DOS ACIONISTAS

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------------------|---------------|--------------|--------------|
| Pessoas físicas | 9.993 | 7.699 | 7.838 |
| Pessoas jurídicas Brasil | 396 | 560 | 560 |
| Pessoas jurídicas exterior | 538 | 668 | 850 |
| Total | 10.927 | 8.927 | 9.248 |

Em relação à quantidade de ações em circulação, ao final de 2010, os investidores pessoas jurídicas do exterior detinham 88% de participação, enquanto os investidores pessoas jurídicas brasileiras 7%, e os pessoas físicas, 5%.

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

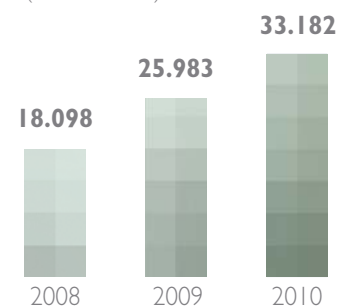
| ACIONISTAS | PARTICIPAÇÃO | QUANTIDADE DE AÇÕES |
|---------------------------|---------------|---------------------|
| Controladores | 59,88% | 258.017.219 |
| Ações em tesouraria | 0,00% | 655 |
| Ações dos administradores | 0,57% | 2.458.016 |
| Ações em circulação | 39,55% | 170.405.526 |
| Total de ações | 100,0% | 430.881.416 |

DESEMPENHO DAS AÇÕES NATURA (NATU3)

Encerramos 2010 com valorização de 37% das ações da Natura, enquanto o Índice da Bolsa (Ibovespa) teve alta de 1,3%. O volume negociado também aumentou 30% em relação ao ano anterior. No acumulado desde 2004, quando abrimos o capital da empresa, as ações Natura tiveram valorização de 754,7%, enquanto o Ibovespa, no mesmo período, valorizou-se 267,9%.



I. VOLUME MÉDIO DIÁRIO NEGOCIADO DAS AÇÕES¹ (R\$ MILHÕES)



1. Fonte: Econômatica.

Continuamos a fazer parte dos mais importantes índices do mercado de ações brasileiro – o Ibovespa, o IBrX-50 (que lista as 50 ações mais líquidas da bolsa), o Índice de Ações com TagAlong, o Índice de Governança Corporativa e o Índice de Sustentabilidade Empresarial, que utiliza critérios de sustentabilidade para selecionar ações das empresas listadas. Também seguimos no índice do Morgan Stanley Composite Index, referência para investidores estrangeiros.

Vale destacar a entrada das nossas ações no Índice de Carbono Eficiente, da BM&FBovespa, que leva em consideração, para composição de sua carteira, a emissão de gases do efeito estufa de cada companhia. Ele foi criado com o objetivo de estimular as empresas a aferirem, divulgarem e monitorarem suas emissões de carbono, permitindo a composição de um indicador que incorpora as questões relacionadas às mudanças climáticas. Composto por empresas que já participavam do IBrX-50 e aceitaram a adesão voluntariamente, o novo índice obriga as companhias a realizar inventário periódico de emissões para se manter na carteira. A Natura realiza inventário de emissões desde 2007 (leia mais na página 62, em Geração de Valor Ambiental).

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

O Conselho de Administração aprovou no dia 23 de fevereiro de 2011 a proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 8 de abril de 2011, para pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes aos resultados auferidos no exercício de 2010, no montante de R\$ 659,6 milhões e R\$ 59,9 milhões (R\$ 50,9 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 12 de agosto de 2010 foram pagos, *ad referendum* da Assembleia Geral Ordinária de 2011, dividendos no montante de R\$ 253,9 milhões e juros sob o capital próprio no valor de R\$ 30,1 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte). O saldo remanescente a ser pago em 14 de abril de 2011, após ratificação pela Assembleia Geral Ordinária, será de R\$ 405,6 milhões na forma de dividendos e R\$ 20,7 milhões na forma de juros sobre o capital próprio (líquidos de imposto de renda na fonte). Estes dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2009, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,65 por ação (R\$ 1,37 por ação em 2009), correspondendo a 99% da geração de caixa livre¹ e 95% do lucro líquido² de 2010.

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

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



4.9 GOVERNO

NOSSO RELACIONAMENTO COM AS INSTITUIÇÕES GOVERNAMENTAIS ESTÁ **BASEADO NO DIÁLOGO ABERTO, TRANSPARENTE E APARTIDÁRIO.** QUEREMOS SER RECONHECIDOS COMO UM IMPORTANTE INTERLOCUTOR NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, ATUANDO COMO PROTAGONISTAS NAS **TRANSFORMAÇÕES DA SOCIEDADE,** EM TEMAS LIGADOS AO NOSSO NEGÓCIO E À NOSSA **VISÃO DE MUNDO.**

Novamente, nossos principais esforços estiveram voltados à promoção de um novo marco legal de acesso à biodiversidade e ao conhecimento tradicional associado, que garanta condições de uso sustentável do patrimônio genético nacional e das manifestações tradicionais a ele associadas.

O assunto está presente há 10 anos em nossa pauta, pois acreditamos que, para o Brasil ter condições de gerar riqueza a partir do uso sustentável da biodiversidade, consolidando sua liderança mundial nesse tema, é preciso uma legislação que ofereça segurança às empresas e aos pesquisadores. Hoje, o tema é regulado por uma Medida Provisória incompleta e inconsistente, que não garante estabilidade institucional para o desenvolvimento de ciência e tecnologia. Acreditamos que apenas a construção de um modelo que integre produção, consumo e conservação poderá conter a perda de diversidade biológica, e a definição de alternativas depende da resolução desse impasse pelo governo.



Saiba mais na versão completa do relatório em: www.natura.net/relatorio

Nosso plano de atuação para a disseminação do tema centrou-se em três pilares: comunicar para ampliar o entendimento da sociedade de forma a gerar mobilização social; engajar, buscando apoio; e influenciar os tomadores de decisão para o avanço do marco legal.

Defendemos o envio ao Congresso Nacional pela Casa Civil do anteprojeto de lei que vem sendo trabalhado desde 2007. Ao longo de 2010, reforçamos nossa mobilização reafirmando nosso argumento de que essa proposta precisa ser encaminhada ao legislativo, onde será discutida, negociada e adaptada para dar origem a um novo marco legal.

Como consequência do imperfeito marco regulatório brasileiro, recebemos, em 2010, autos de infração do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) com os quais não concordamos e iremos contestar formalmente (leia mais na página 64, Geração de Valor Ambiental).

A participação do então copresidente do Conselho de Administração, Guilherme Leal, nas eleições presidenciais de 2010 foi outro tema que ocupou nossa agenda (leia mais na página 18, Governança).

No cenário tributário, sob a liderança da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec), mobilizamos o setor e conseguimos sensibilizar parlamentares sobre os efeitos da Medida Provisória 497, de julho de 2010, que elevaria drasticamente a carga tributária das empresas de cosméticos. O nível de tributação já é bastante elevado, e novos aumentos resultariam também em impactos significativos para os consumidores, os maiores prejudicados com a alta carga tributária.

Vale destacar ainda que obtivemos financiamentos de órgãos de fomento do governo por meio de incentivos fiscais que, em 2010, chegaram a pouco mais de R\$ 34 milhões. O que mais contribuiu para o aumento desse valor foram os benefícios destinados aos nossos projetos de pesquisa e inovação. A Lei 11.196, de 2005, a chamada Lei do Bem, prevê incentivos a empresas que desenvolvem inovações tecnológicas.

| RECURSOS GOVERNAMENTAIS (R\$ MILHÕES) | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 |
| Incentivos fiscais de apoios e patrocínios ¹ | 5,2 | 6,1 | 8,5 |
| Lei do Bem (dedução nas bases do IR e CS de até o dobro dos gastos com Pesquisa e Inovação Tecnológica) ² | 15,6 | 12,4 | 19,0 |
| Subvenção de ICMS de Itapeverica da Serra | 1,8 | 3,1 | 6,0 |
| Incentivo à prorrogação da licença maternidade ³ | 0,0 | 0,0 | 0,6 |
| Total | 22,6 | 21,6 | 34,1 |

1. Em 2010, houve patrocínios da Lei Rouanet (artigos 18 e 26) e também Ancine. Tivemos incentivos do Natura Musical - ICMS (MG).

2. O benefício fiscal referente à Lei do Bem de 2009 foi alterado pela revisão/auditoria nos projetos.

3. Instituída pelo Decreto 7052/2009, a despesa é indedutível na apuração do Lucro Real e Base de Cálculo da CSLL, porém, é deduzida integralmente no IRPJ.

LOBBY E INFLUÊNCIA SOCIAL

Somos favoráveis à prática do lobby político, sempre que exercido com ética e transparência. Apoiamos a regulamentação dessa atividade, que é lícita e legítima, mas carece de normas e limites estabelecidos. Buscando ocupar esse vazio regulamentar, somos orientados por nossas diretrizes de relacionamento com o governo e nosso posicionamento sobre a prática de lobby político, disponíveis na Internet. Exercem a atividade de lobby em nome de nossa companhia os seguintes colaboradores: Daniel Serra, Elizabete Vicentini, Kássia Reis, Rodolfo Guttilla e Thais Chueiri.

Complementarmente, publicamos outros documentos que balizam nossos posicionamentos e conduta, que entregamos aos interlocutores em nossos encontros.

Com o propósito de unir forças e avançar em demandas coletivas do nosso setor, integramos a Abihpec e a ABEVD. Por meio dessas associações, temos um discurso harmonioso com a concorrência e um espaço de debates consolidado para analisar temas relacionados ao negócio e para contribuir com o aumento da competitividade da indústria e do setor. Também estamos presentes na World Federation of Direct Selling Associations (Federação Mundial das Associações de Venda Direta). Em 2010, estivemos formalmente representados em 54 entidades de classe, associações e organizações.

Saiba quais são as demais entidades e associações em que a Natura está representada em: www.natura.net/relatorio



A photograph of a wooden boardwalk in a forest. A large tree trunk with green moss is the central focus. A rustic wooden railing made of vertical posts and horizontal branches runs along the boardwalk. The background shows more trees and a dirt path.

**5. QUE PEGADA
DEIXAMOS**



QUEREMOS GERAR VALOR

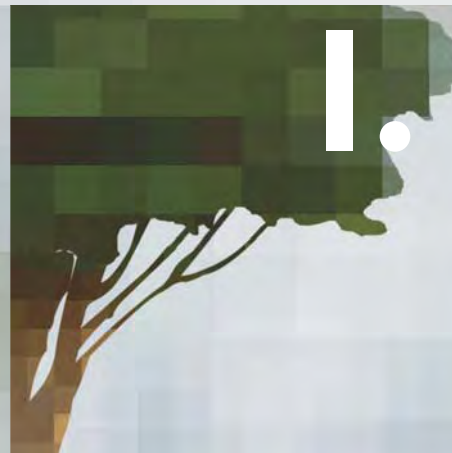
PARA TODOS QUE SE ENVOLVEM
DIRETA OU INDIRETAMENTE
EM NOSSAS ATIVIDADES,

**REDUZINDO
O IMPACTO AMBIENTAL**

E AMPLIANDO
OS RESULTADOS
ECONÔMICOS E SOCIAIS.

5.1 CADEIA DE VALOR NATURA

OS PRINCIPAIS INDICADORES DE DESEMPENHO DA NATURA, EM 2010, REFERENTES ÀS ETAPAS DE NOSSA CADEIA DE VALOR.



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

R\$ 3,7 BILHÕES distribuídos para fornecedores pela compra de insumos e serviços.

81% dos fornecedores satisfeitos.

36 ATIVOS certificados.

106.144 TONELADAS de gases do efeito estufa (GEEs) emitidas com a extração e o transporte de matérias-primas e embalagens.

24.775 TONELADAS de GEEs emitidas por fornecedores diretos (processo e transporte à Natura).

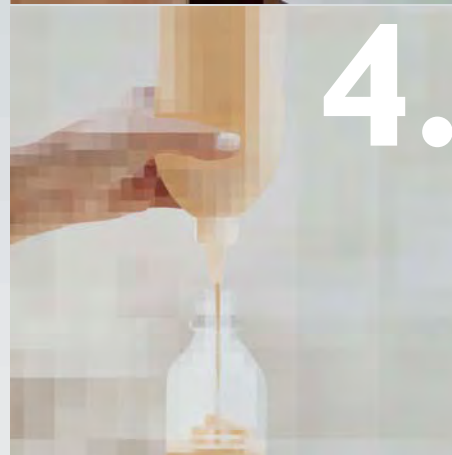
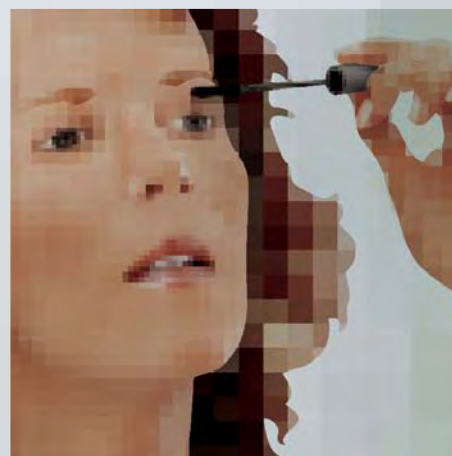
4. USO DE PRODUTOS E DESCARTE DE EMBALAGENS.

16,9% de refis sobre itens faturados, na Operação Brasil.

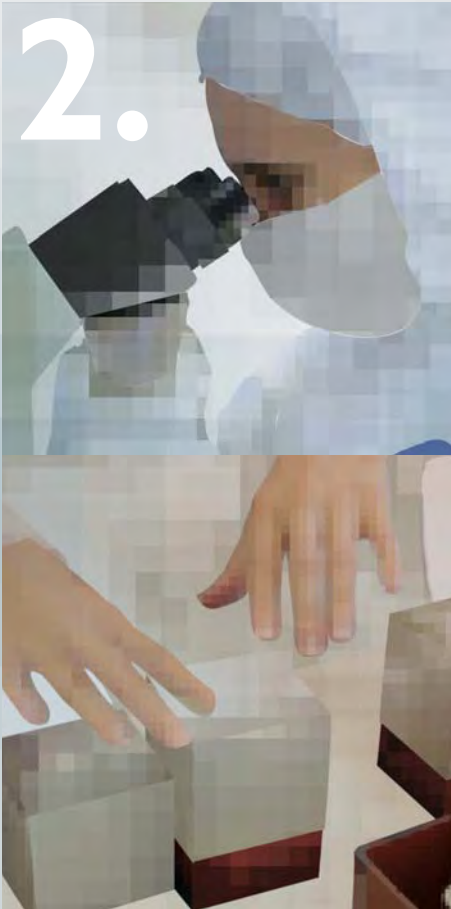
65,4 MPT/KG é o impacto ambiental das embalagens por quantidade de produto¹.

58.509 TONELADAS de GEEs emitidas no descarte final de produtos e embalagens.

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



2.



2. PROCESSO INDUSTRIAL E PROCESSOS INTERNOS.

R\$ 769,2 MILHÕES distribuídos para colaboradores na forma de benefícios e salários.

R\$ 139,7 MILHÕES investidos em inovação.

0,47 LITRO de água consumidos por unidade faturada.

443,8 KJOULES de energia consumidos por unidade faturada .

25,7 GRAMAS de resíduos gerados por unidade faturada .

25.611 TONELADAS de GEEs emitidas nos processos internos.

INDICADORES TRANSVERSAIS.

R\$ 744,1 MILHÕES de lucro líquido.

R\$ 5,1 BILHÕES de receita líquida.

R\$ 1,2 BILHÃO de Ebitda.

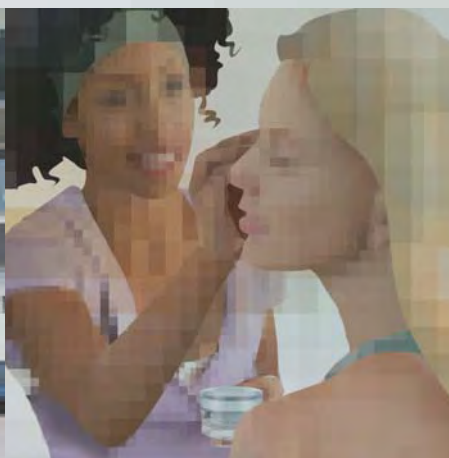
24,5% de margem Ebitda.

R\$ 80 MILHÕES investidos em responsabilidade corporativa.

R\$ 1,4 BILHÃO recolhidos para governo em impostos diretos e indiretos.

R\$ 646,9 MILHÕES distribuídos para acionistas em dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, considerando o regime de caixa.

3.



3. VENDA DE PRODUTOS (TRANSPORTE E DISTRIBUIÇÃO).

R\$ 2,7 BILHÕES distribuídos para consultoras por ganhos relacionados à venda dos produtos.

1,2 MILHÃO de consultoras em todas as operações.

21% de índice de lealdade das consultoras.

168 novos produtos lançados.

38.275 TONELADAS de GEEs emitidos no transporte de produtos para consultoras e consumidores.

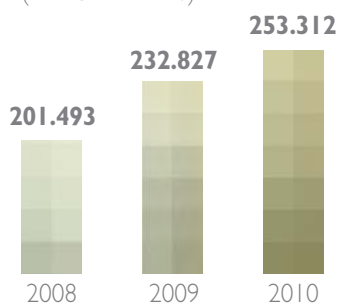
5.2

GERAÇÃO DE VALOR AMBIENTAL

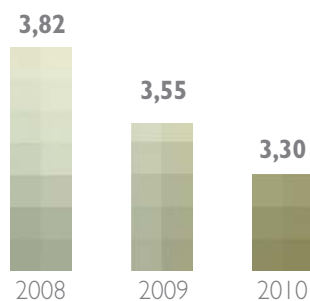
NOSSO PRINCIPAL DESAFIO É **EQUILIBRAR O CRESCIMENTO** DOS NOSSOS NEGÓCIOS COM O USO DOS RECURSOS NATURAIS, O QUE NOS LEVA A **DESENVOLVER INSTRUMENTOS E PRÁTICAS INOVADORAS** PARA **REDUZIR O IMPACTO** DE NOSSAS OPERAÇÕES E PRODUTOS.

Para isso, seguimos ampliando nossas ações de eficiência em água e energia e na geração de resíduos. Em 2009, seguindo a nossa posição de tratar não apenas nossos próprios impactos, mas também incorporar à nossa gestão o desempenho ambiental de parceiros importantes da cadeia produtiva, incluímos no cálculo dos nossos principais indicadores, consumo de água, energia e geração de resíduos, os dados dos fornecedores terceirizados – que fabricam parte de nossos produtos. Em 2010, avançamos na incorporação dos nossos centros de distribuição e outros espaços Natura aos indicadores. Nosso desafio futuro é inserir os resultados referentes às Operações Internacionais em nossa coleta. Com essas iniciativas, nossa intenção é ter um retrato mais fiel do impacto gerado por nosso negócio, traçar planos de ação mais completos e influenciar nossos fornecedores na adoção de medidas para a produção com equilíbrio ambiental.

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



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. O modelo de cálculo do inventário foi aprimorado em 2010. A base de 2009 foi recalculada para garantir comparabilidade, e a base de 2008 foi mantida, pois a revisão não excedeu 5% de variação definidos pelo GHG Protocol como limite para recálculo.

CARBONO NEUTRO

Criamos em 2007 o Programa Carbono Neutro, que visa reduzir contínua e significativamente nossas emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) e mitigar o impacto que causamos, buscando alternativas de melhoria da nossa eficiência para garantir o sucesso do negócio, evitando que o impacto cresça na mesma medida que as nossas operações.

A criação do programa foi o marco inicial de um compromisso que estabelecemos com a sociedade de reduzir em 33% as emissões relativas da empresa em cinco anos, com base nas emissões de 2006. Desde então, alcançamos redução de 21% e provocamos uma transformação profunda nos processos de nosso negócio, além de neutralizarmos as nossas emissões por meio de apoio a projetos socioambientais. Em 2010, realizamos um diagnóstico do programa e revisamos o prazo de alcance da meta de 2011 para 2013 (leia mais na página seguinte).

No ano passado, as emissões absolutas da Natura totalizaram 253.312 toneladas de CO₂e, seguindo a tendência dos últimos anos de crescer proporcionalmente menos do que o nosso negócio. Nas emissões relativas houve redução de 7,3%, em função de, principalmente, reduções significativas em diversos processos como o Ciclo do Pedido (que envolve a distribuição dos nossos produtos), as Operações Internacionais e a Gestão de Negócios.

O Programa Carbono Neutro está dividido em três pilares que orientam nossas ações de melhoria contínua e aperfeiçoamento dos processos: inventário com escopo ampliado, redução de gases de efeito estufa e compensação das emissões que não puderam ser evitadas (gráficos 1 e 2).

INVENTÁRIO DE EMISSÕES

Para calcular nosso inventário, consideramos o volume total das nossas emissões com escopo 1, 2 e 3 – ou seja, incluindo o levantamento desde a extração da matéria-prima na natureza até o descarte final do produto. Nosso inventário segue os padrões do Greenhouse Gas Protocol Initiative e a norma ABNT NBR ISO 14064-1, que estabelecem regras para a sua concepção, desenvolvimento, gestão e elaboração. A consultoria independente PwC realiza uma verificação específica (asseguração limitada) dos dados apresentados no Relatório Consolidado Inventário GEE Natura 2010.

REDUÇÃO

Apenas cortes nas emissões de carbono serão capazes de conter os efeitos das mudanças climáticas. Por isso, a redução das nossas emissões de GEE é o principal pilar do Programa Carbono Neutro e o que maior gerou esforços no ano passado.

A complexidade das ações, que envolvem uma profunda transformação na forma de fazer negócios, explicam, em parte, a revisão do prazo para alcance da meta de redução dos 33%. Algumas previsões feitas no início do programa, em 2007, acabaram se mostrando equivocadas ou muito ousadas para o prazo estipulado, tivemos também atrasos na implementação de alguns de nossos projetos e uma evolução tecnológica do mercado mais lenta do que era esperado. Entre as dificuldades enfrentadas atualmente está a baixa oferta de matérias-primas de origem vegetal, como biopolímeros, utilizado na produção de embalagens plásticas menos impactantes, e a falta de materiais reciclados viáveis comercialmente e com cadeias rastreáveis para a fabricação de embalagens.

Para acelerar a redução de emissões nos próximos anos, lançamos, em 2010, o programa Menos Carbono Mais Produtividade. A iniciativa é um esforço estruturado em cinco frentes de atuação: engajamento dos colaboradores, educação e capacitação, identificação de projetos, melhorias nos processos e conexão com o negócio. Nos três últimos pilares, avançamos significativamente na incorporação do impacto de carbono na tomada de decisão dos negócios com a criação de políticas para a priorização de materiais e novas ferramentas de medição.

Entre elas, promovemos uma análise mais detalhada das emissões nos principais processos da Natura. Disponibilizamos uma ferramenta capaz de estimar a emissão de gases em cada processo, possibilitando ao gestor conhecer melhor o impacto da sua atividade no inventário da companhia, tomando decisões mais conscientes. Para o desenvolvimento de novos produtos, criamos uma ferramenta que estima as emissões de produtos e materiais de embalagem desde sua concepção. Ou seja, a partir de dados específicos, ela projeta a futura emissão e ainda faz comparativos com itens da mesma categoria e Unidade de Negócios.

Já começamos a colher os frutos deste processo com a superação da redução das emissões relativas, alcançamos 7,3% em 2010 ante uma meta projetada de 4,4%. A queda se deve, principalmente, a reduções significativas em diversos processos como o Ciclo do Pedido (que envolve a distribuição dos nossos produtos), as Operações Internacionais e a Gestão de Negócios.


Temos ainda o desafio adicional de reduzir as emissões absolutas de GEE em 10% entre 2008 e 2012. A meta se refere às emissões diretas e de consumo de energia (os chamados escopos 1 e 2) da Operação Brasil. Mantemos nosso compromisso embora os resultados ainda não tenham atingido o volume esperado diante do atraso na implementação de projetos e a fatores externos. Por conta da demora na liberação da licença ambiental, postergamos em quase um ano a instalação de uma caldeira flex que começou a operar no fim de 2010. Outra iniciativa postergada foi a adoção de veículos movido a álcool para a força de vendas, implementado a partir de março de 2011, oito meses depois do prazo inicial. Essas duas iniciativas apresentarão resultados neste ano e correspondem a mais de 60% das emissões que serão cortadas.

Outra dificuldade está ligada ao aumento do uso de usinas termelétricas no País, movidas a carvão. Com uma matriz energética mais poluente, o fator de emissão da rede elétrica foi ampliado em mais de 100% na composição das emissões de GEE totais.


COMPENSAÇÃO

As emissões que não podem ser evitadas são compensadas por meio de projetos com foco na recuperação florestal de áreas degradadas ou de troca de combustíveis fósseis por energia renovável e eficiência energética, selecionados por meio de um edital público bianual disponível para todo o Brasil.

O processo para o biênio 2009 e 2010 selecionou os seis projetos no Brasil, eleitos em meio a 82 propostas enviadas, que irão neutralizar as emissões de 2009 e 2010 que totalizam 465.237 toneladas de CO₂e. Parte dessas emissões já foram compensadas com a compra de créditos presentes e parte será compensada com créditos futuros. Em 2011, um novo contrato deve ser finalizado com um projeto na América Latina para compensar as emissões dessa região.



Saiba mais sobre as principais ações que proporcionaram a redução das nossas emissões em: www.natura.net/relatorio



Saiba mais sobre os projetos de compensação em: www.natura.net/relatorio

BIODIVERSIDADE

O ano de 2010 foi declarado pela ONU como o Ano Internacional da Biodiversidade e, mais uma vez, reforçamos nossa atuação em defesa de uma política que induza ao desenvolvimento sustentável por meio do uso de ativos da biodiversidade e a criação de um novo marco legal brasileiro para o acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional associado.

Desde 2008, contamos com a Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional que estabelece as diretrizes relacionadas ao uso dos insumos e à repartição de benefícios, como, por exemplo, a obrigatoriedade da extração por meio do manejo sustentável, por sistemas extrativistas ou baseados na agricultura familiar. 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, estabelecida pela Organização das Nações Unidas, e reúne diretrizes 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 (leia mais na página 25, Tema Prioritários/Biodiversidade).

AUTUAÇÕES DO IBAMA

Entre os meses de novembro e dezembro de 2010, a Natura recebeu 68 autos de infração do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) que totalizam R\$ 22 milhões, por acesso supostamente irregular à biodiversidade para a realização de pesquisas e desenvolvimento de produtos. Assim como a Natura, foram advertidas outras empresas nacionais e estrangeiras, cientistas e instituições públicas de pesquisa.

A Natura não concorda com o procedimento e contestou formalmente essas autuações. Acreditamos que a necessidade de uma autorização do Estado para iniciar uma pesquisa é uma barreira ao desenvolvimento de ciência, que não assegura o direito de comunidades tradicionais e não garante a proteção de biomas. Além disso, a análise do pedido, que costuma levar quase dois anos, inviabilizaria a atividade de pesquisa pura e aplicada empresarial.

Entendemos que nossa atuação está de acordo com os princípios da Convenção da Diversidade Biológica (CDB), tratado da Organização das Nações Unidas que fundamenta a Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional. A Natura possui anuência prévia de todos os provedores de material biológico, firmando contratos e repartindo os benefícios referentes ao aproveitamento comercial das espécies, em nossa visão, de forma justa e equitativa.

Entretanto, analisamos as autuações sob uma perspectiva positiva, como uma oportunidade para discutir os avanços necessários e urgentes a respeito do marco legal da biodiversidade.

CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL

Encerramos o ano com 36 espécies certificadas, o que significa que mais de 60% dos ativos da biodiversidade utilizados pela Natura têm certificação de produção e origem.

Esse processo faz parte do nosso Plano de Certificação de Matérias-Primas Vegetais, expressão do nosso compromisso de respeitar os limites ecológicos da produção dos insumos que adquirimos das comunidades fornecedoras. Assim, buscamos garantias de que a produção está dentro da capacidade de suporte do ambiente.

As certificações abarcam agricultores familiares e as comunidades tradicionais cujas produções são certificadas por três protocolos distintos: orgânico (Instituto Biodinâmico, Ecocert, Organização Internacional Agropecuária e Instituto de Mercado Ecológico), agricultura sustentável (Sustainable Agriculture Network) e florestal (Forest Stewardship Council).

IMPACTO DOS PRODUTOS

O monitoramento do impacto causado pelas embalagens é realizado pela ferramenta Avaliação de Ciclo de Vida (ACV), além das emissões de carbono, que nos permite quantificar e monitorar os impactos dentro de um ciclo de vida completo: extração de matérias-primas, produção, uso e a fase de descarte final (gráfico 1).

Em 2010, lançamos no mercado brasileiro o primeiro produto cosmético com embalagem de polietileno verde: os refis do sabonete para as mãos Natura Erva Doce. Produzido a partir da cana-de-açúcar, fonte renovável, além de ser 100% reciclável, o polietileno verde tem uma redução de emissão dos gases causadores do efeito estufa (GEE) de 58% quando comparado ao plástico convencional, conforme estudos da Natura.

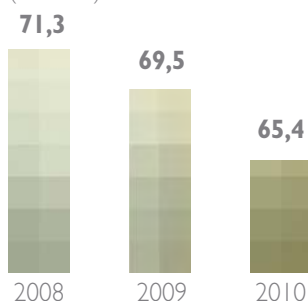
Lançamos ainda um novo refil para a linha de hidratantes Todo Dia com os seguintes benefícios: impacto ambiental 66% menor na comparação com o refil anterior; 83% menos plástico que a embalagem regular; e redução de 97% na geração de lixo.



Saiba quais são as espécies certificadas em:

www.natura.net/relatorio

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



Apesar desses avanços, registramos uma queda no uso de refil em comparação com todos os itens faturados pela Operação Brasil, não alcançando a nossa meta de chegar a 18,5% do total sobre esses itens – nosso índice ficou em 16,9%. Essa redução se deve à maior representatividade das vendas de itens de kits especiais ou sazonais, que não oferecem essa opção, e à diminuição das promoções. É importante destacar que 40% dos nossos produtos dispõem da opção de refil. Nesses casos ele representa 55% dos produtos faturados. Nas Operações Internacionais, destacamos o crescimento no uso do refil em praticamente todos os países, exceto no México, com recuperação consistente na Argentina e no Chile. Para 2011, temos o desafio de ampliar a conscientização dos nossos consumidores também fora do Brasil.

PORCENTAGEM DE REFIL SOBRE ITENS FATURADOS (%)¹

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------|------|------|------|
| Brasil | 19,9 | 18,4 | 16,9 |
| Argentina | 20,7 | 15,9 | 18,3 |
| Chile | 16,1 | 11,7 | 13,9 |
| Colômbia | 12,1 | 12,2 | 13,2 |
| França | 9,3 | 8,5 | 9,8 |
| México | 11,6 | 11,5 | 11,3 |
| Peru | 21,4 | 18,6 | 18,9 |

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

RESÍDUOS

O gerenciamento de resíduos sólidos da Natura contempla as etapas de segregação, classificação, condicionamento, coleta, transporte e destinação final com o objetivo de reduzir os volumes gerados, ampliar a reciclagem e o cuidado redobrado com os resíduos perigosos de nossas operações. Também demos início em 2010, à elaboração de um amplo projeto de gestão dos resíduos sólidos que engloba todo o ciclo de vida dos nossos produtos, da extração da matéria-prima ao descarte das embalagens e à logística reversa (leia mais na página 29, Temas Prioritários/Impacto dos Produtos).

Registramos um aumento de 19,8% no total de resíduos gerados no ano passado e de 8,2% no índice relativo – que compara a quantidade de resíduos por unidade de produto faturada. Esse aumento está relacionado à inclusão no indicador dos dados de quatro centros de distribuição e das Casas Natura do Brasil. Sem a inclusão desses espaços, o índice permaneceria no mesmo patamar do ano anterior. A elevação da produção e o aumento na destinação de produtos obsoletos também tiveram impacto na geração de resíduos (gráfico 3).

Esses números dão uma ideia do nosso desafio na melhoria da gestão dos nossos resíduos. Para reverter o quadro, estabelecemos um plano de ação que prevê alternativas para minimizar o impacto ambiental nos principais processos geradores de resíduos; verificação periódica do indicador; revisão dos itens atualmente incinerados ou enviados a aterros sanitários para definir meios alternativos de reciclagem e maior comprometimento das unidades fabris com as metas de redução de resíduos. Também vamos padronizar a coleta dos dados nas unidades da Natura e em terceiros para melhorar a qualidade da coleta de informações e início do monitoramento de resíduos em nossas Operações Internacionais. Nossa meta para 2011 é reduzir em 3% o peso total de resíduos por unidade fatura.

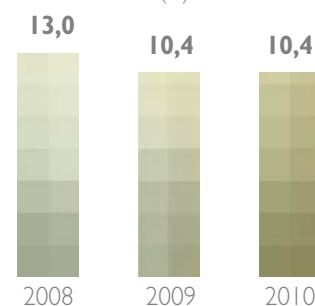
Com novas alternativas de destinação para materiais anteriormente incinerados e uma parceria com o nosso fornecedor de papelão para reciclar 100% deste material em Cajamar, aumentamos em 8,3% o percentual de resíduos reciclados. Hoje, 92,1% de todos os resíduos produzidos na Natura são reciclados.

ÁGUA E AFLUENTES

Com a implementação de projetos de eficiência, programas de conscientização e controle do consumo de água, conseguimos uma redução de 10% no consumo relativo por unidade faturada e mantivemos estável o consumo absoluto do recurso mesmo com o crescimento da nossa produção. As melhorias implementadas na gestão ambiental também resultaram em ganhos no reúso e na reciclagem de água em 2010. Conscientes de que o uso sustentável dos recursos hídricos representa um dos principais desafios deste século evoluímos no estudo da nossa pegada hídrica que está na base do nosso programa de gestão para esse recurso natural (leia mais na página 29, em Temas Prioritários/Impacto do Produto).

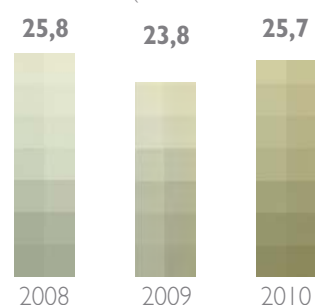
A redução no consumo relativo de água foi motivada pelos resultados nos sites de Cajamar e de Itapeverica da Serra, 5% menores. Entretanto, cresceu em 17% o uso nos outros espaços da Natura, em virtude da incorporação do Centro de Distribuição Simões Filho (BA) no indicador. Registramos ainda um aumento de 3,5% nos consumo absoluto das empresas terceirizadas por conta do aumento de unidades compradas (gráfico 4).

2. MATERIAIS USADOS PROVENIENTES DE RECICLAGEM (%)¹



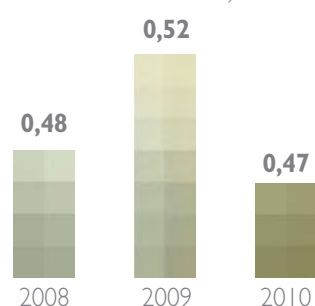
1. O indicador considera materiais de embalagens e materiais de distribuição (revistas, caixas de distribuição e sacolas) reciclados pós-consumo.

3. QUANTIDADE TOTAL DE RESÍDUO POR UNIDADE FATURADA (GRAMAS/UNIDADE)^{1,2}



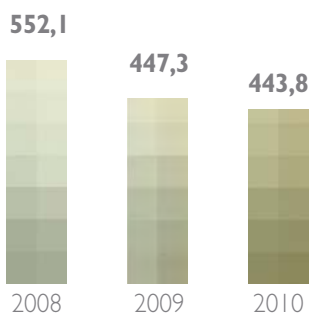
1. O indicador considera os principais terceiristas.
2. Em 2010, incluímos os principais terceiristas e aprimoramos a base de cálculo para igualar aos indicadores de água e energia, por isso o histórico foi recalculado.

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



1. O indicador leva em consideração o volume de água utilizado pela Natura e pelos principais terceiristas.

2. CONSUMO DE ENERGIA POR UNIDADE FATURADA¹



1. O indicador leva em consideração a energia da Natura e o dos principais terceiros.

ENERGIA

Em 2010, registramos uma redução no consumo relativo de energia de 0,8%, mesmo com a ampliação da capacidade das fábricas. Para alcançar esse resultado, realizamos diversas melhorias, principalmente na unidade de Cajamar, além de ganhos de eficiência a partir da melhor gestão dos recursos energéticos. Nas unidades de Cajamar e Itapeverica da Serra houve um aumento absoluto de 2,8% em função da instalação de novos equipamentos produtivos. Já a elevação em outros espaços da Natura, de 22,1%, deve-se também à incorporação do Centro de Distribuição Simões Filho (BA) neste indicador, bem como pela modernização de outros três CDs. Em números absolutos, o consumo dos terceiros aumentou 30,8% em virtude do maior número de unidades adquiridas (gráfico 2).

Registramos ainda uma queda de 74% no consumo de óleo diesel utilizado em nossos geradores em virtude de um número menor de cortes no fornecimento em nossa sede. Dessa maneira, os geradores foram menos requisitados.

MATRIZ ENERGÉTICA 2010 (CAJAMAR E ITAPEVERICA) (%)

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------|------|------|------|
| Energia elétrica | 75,9 | 75,9 | 77,3 |
| GLP | 22,0 | 23,1 | 22,4 |
| Diesel | 2,1 | 1,0 | 0,3 |
| Energia solar | 0,01 | 0,01 | 0,02 |



Saiba mais sobre geração de valor ambiental em:

www.natura.net/relatorio



Os produtos **Natura Ekos** unem o uso sustentável da biodiversidade brasileira, o desenvolvimento das comunidades fornecedoras de ativos e a valorização do patrimônio natural e cultural do País

5.3 GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL

GERAR BENEFÍCIOS SOCIAIS POR MEIO DE INVESTIMENTOS EM EDUCAÇÃO, REPARTIR OS RECURSOS GERADOS E **APOIAR PESSOAS** E INSTITUIÇÕES COMPROMETIDAS COM A CONSTRUÇÃO DE UMA **SOCIEDADE SUSTENTÁVEL** SÃO NOSSOS OBJETIVOS.

INSTITUTO NATURA

Praticamos o Investimento Social Privado sistematicamente desde a década de 1990 porque acreditamos que esta é uma forma de exercer uma das crenças mais representativas de nossa Essência: a de que o valor e a longevidade de uma empresa estão ligados a sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

Em 2010, demos um passo muito importante com a criação do Instituto Natura, organização sem fins lucrativos e com sede independente, que nasceu para expandir e fortalecer nossas iniciativas, além de aperfeiçoar os processos internos e as práticas de gestão e governança das ações sociais realizadas. A promoção da educação – um dos temas prioritários em sustentabilidade da Natura – também é o pilar que fundamenta todas as atividades da nova organização.

O Instituto foi criado com a participação dos membros do nosso Conselho de Administração e executivos da empresa. Em 2011, evluiremos para a organização administrativa, com a criação dos conselhos fiscal e consultivo, e para a definição de um planejamento estratégico para a instituição. O Instituto recebe anualmente, 0,5% do lucro líquido da Natura, além dos recursos do Programa Natura Crer para Ver.

CRER PARA VER

O principal destaque a respeito das nossas ações sociais, em 2010, foi o recorde de recursos arrecadados pelo Programa Natura Crer para Ver. Havíamos nos comprometido com uma meta de arrecadação de R\$ 6 milhões e, ao final do ano, alcançamos R\$ 10 milhões, a maior cifra obtida pelo programa desde sua criação, em 1995. Em 2010, investimos mais de R\$ 3,9 milhões nos projetos apoiados. Este valor é resultado de uma economia de R\$ 2,1 milhões do plano de investimentos do ano, estimado em R\$ 6 milhões, por meio de parcerias e permutas. Assim, a diferença de mais de R\$ 5 milhões entre o que arrecadamos e o que aplicamos no ano continua disponível em caixa para empregarmos em 2011 e nos ajudará a ampliar os projetos desenvolvidos.

O Programa Natura Crer para Ver tem como objetivo contribuir com a melhoria da qualidade do ensino público, beneficiando alunos e profissionais da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens Adultos com projetos de promoção da leitura e da escrita de qualidade. Nossas consultoras e consultores participam ativamente do programa por meio da venda, sem obter lucros, de produtos exclusivos da linha Crer para Ver. Com a criação do Instituto Natura, os investimentos em iniciativas de educação passaram a ser gerenciados pela organização.

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

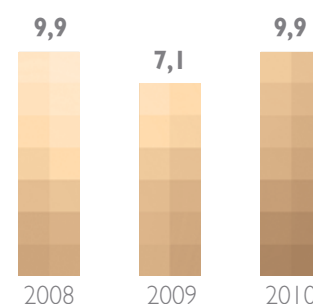
| | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|---------|---------|----------|
| Arrecadação líquida do programa Crer para Ver ¹ | 3.767,0 | 3.768,2 | 10.098,5 |
| Valor total dos projetos desenvolvidos e apoiados ² | 3.381,0 | 4.075,6 | 3.876,5 |

1. Refere-se ao lucro antes do desconto do Imposto de Renda (IR), destinado ao Fundo do Programa Crer para Ver. Até 2009, a arrecadação líquida era referente ao lucro líquido após o IR.


2. Refere-se ao total realmente aportado no ano (retirado do fundo e direcionado aos projetos e a sua execução).

Com os recursos arrecadados pelo Programa Natura Crer para Ver, ampliamos seu alcance a 100 novos municípios beneficiados, totalizando 350 em todo o Brasil, gerando ganhos para cerca de 450 mil pessoas, entre alunos, professores, coordenadores e diretores, de 5.690 escolas públicas.

3 PENETRAÇÃO CRER PARA VER NO BRASIL (%)¹



1. Percentual de consultoras que compraram ao menos um item da linha Crer para Ver em um ciclo dividido pelo número total de CNs que fizeram pedido no mesmo ciclo.

Saiba mais sobre o Crer para Ver em: 
www.natura.net/relatorio

Nas Operações Internacionais, nas quais implementamos o programa em 2009, também registramos crescimento significativo, de R\$ 1,3 milhão, ante um resultado no ano anterior de R\$ 430 mil. Os recursos nesses países são investidos em projetos de educação para capacitação de professores e inclusão das populações mais vulneráveis. No Chile, parte dos recursos está contribuindo para a reconstrução de escolas destruídas pelo terremoto de fevereiro de 2010.

A principal iniciativa do Programa Crer para Ver no Brasil é o Projeto Trilhas, presente em 310 municípios – 100 deles incluídos no ano passado – e 4,3 mil escolas, envolvendo mais de 15 mil educadores e 310 mil crianças. O Trilhas é voltado a crianças de 4 a 6 anos e conta com materiais de formação e apoio à prática dos professores e diretores de escola para o desenvolvimento da leitura, escrita e oralidade. Em 2010, assinamos um Termo de Cooperação Técnica com o Ministério da Educação, que permite ao órgão compartilhar essa metodologia com outros municípios e instituições, transformando o projeto em iniciativa pública. A expansão dos nossos negócios permitiu que, por mais um ano, fosse ampliada a geração e distribuição de riqueza para nossos principais públicos.

DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA

O crescimento dos recursos distribuídos é fruto da expansão do mercado em que atuamos, e da Natura especificamente. Vale destacar a ampliação da transferência de receita para os fornecedores, decorrente da expansão da produção ao longo de 2010.

| DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA (R\$ MILHÕES) ¹ | | | |
|--|---------|----------------------|---------|
| | 2008 | 2009 | 2010 |
| Acionistas ² | 425,9 | 551,9 | 646,9 |
| Consultoras | 2.023,8 | 2.302,5 | 2.738,2 |
| Colaboradores | 556,4 | 643,0 | 769,2 |
| Fornecedores | 2.357,2 | 3.087,5 ³ | 3.707,4 |
| Governo | 1.276,7 | 1.147,4 ³ | 1.476,5 |

1. Outras informações a respeito das demonstrações de valor adicionado estão nas Demonstrações Contábeis (páginas 75, 78, 79 e 103).

2. Os valores reportados equivalem a dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa.

3. Os dados de distribuição de riqueza para fornecedores e governo de 2009 foram revistos, pois revisamos os critérios de classificação utilizados.

Em relação ao governo, o aumento do repasse ocorreu em virtude do crescimento de receita bruta da companhia no período, base esta para apuração de impostos sobre o faturamento, além de uma maior base de lucro tributável para Imposto de Renda e Contribuição Social.

| MATRIZ DE INVESTIMENTO EM RESPONSABILIDADE CORPORATIVA ¹ (R\$ MILHARES) | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2008 | 2009 | 2010 |
| Colaboradores, familiares e terceiros | 18.729,3 | 17.251,3 | 20.159,9 |
| Consultoras e consultores | 2.566,8 | 3.563,4 | 4.800,0 |
| Consumidores | 270,9 | 480,3 | 600,0 |
| Fornecedores | 212,8 | 243,8 | 329,8 |
| Comunidades fornecedoras | 647,0 | 1.424,6 | 1.805,7 |
| Comunidade do entorno | 342,8 | 407,9 | 408,7 |
| Sociedade ² | 8.827,4 | 15.772,0 | 23.387,0 |
| Meio ambiente | 5.467,2 | 8.073,6 | 6.638,7 |
| TOTAL investido nos públicos | 37.064,2 | 47.217,0 | 58.130,2 |
| Despesas de gestão | 7.148,3 | 4.045,7 | 4.972,0 |
| TOTAL de recursos Natura | 44.212,5 | 51.262,7 | 63.102,2 |
| Porcentagem da receita líquida | 1,2% | 1,2% | 1,3% |
| Recursos líquidos arrecadados pelas consultoras no programa Crer para Ver | 3.767,0 | 3.768,2 | 10.098,5 |
| Incentivos fiscais investidos Lei Roaunet | 2.852,8 | 2.422,2 | 3.095,1 |
| Lei do Audiovisual/Ancine | 400,0 | 920,0 | 1.100,0 |
| ICMS em MG | 2.000,0 | 645,0 | 823,4 |
| ICMS em SP ³ | 622,1 | 0,0 | 0,0 |
| 1% IR ao CMDCA ⁴ | 0,0 | 0,0 | 319,0 |
| 1% IR ao Condeca ⁵ | 1.015,0 | 938,00 | 1.682,0 |
| TOTAL GERAL | 54.869,4 | 59.956,0 | 80.220,1 |

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. Os dados de sociedade foram revistos, pois adicionamos um recurso não considerado anteriormente.

3. Em função de um erro no dado reportado, o valor de 2008 foi revisado.

4. CMDCA - Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

5. Conselho Estadual dos Direitos da Criança e do Adolescente de São Paulo.

Em 2010, mantivemos a proporção de investimentos em responsabilidade corporativa em relação a nossa receita líquida em 1,3%. Entre os públicos beneficiados, destacamos o aumento nos investimentos de educação e capacitação de nossas consultoras e colaboradores, alinhada com nossa estratégia de educação (leia mais na página 26, Temas Prioritários/Educação). Também ampliamos nossos investimentos em patrocínios a organizações da sociedade civil (leia mais abaixo). Em meio ambiente, nosso investimento caiu em virtude de negociações não concluídas dos projetos de compensação das emissões de carbono. Encerramos a negociação de 5 dos 10 projetos da safra 2009/2010, e os demais devem ser finalizados no primeiro trimestre de 2011.

APOIOS E PATROCÍNIOS

O investimento que fazemos por meio de apoios e incentivos, busca não apenas expressar o *bem estar bem*, como também reiterar os conceitos que orientam nosso comportamento empresarial. Em 2010, destinamos R\$ 24,3 milhões a três principais temas: fortalecimento de organizações da sociedade civil, desenvolvimento sustentável e valorização da cultura brasileira, com foco em música.

Nosso modelo de negócio prevê a ampliação das relações com organizações comprometidas com a construção de uma sociedade sustentável, por isso investimos no fortalecimento de entidades e associações que contribuem para a consolidação de nossa visão de mundo e se destacam em temas significativos para o nosso setor. Com o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, por exemplo, patrocinamos o Fórum Amazônia Sustentável, o Conexões Sustentáveis, o Responsabilidade Social Empresarial na Mídia e a Promoção da Integridade e Combate à Corrupção.

Em 2010, também participamos novamente da Semana Global de Empreendedorismo, coordenada, no Brasil, pelo Instituto Endeavor. Maior movimento mundial voltado ao empreendedorismo, o evento ocorreu simultaneamente em 102 países durante sete dias com palestras, competições, oficinas, jogos, feiras e iniciativas mobilizadoras.

Mantivemos nosso apoio à Global Reporting Initiative (GRI), que trabalha na definição de diretrizes e padrões internacionais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Patrocinamos a conferência internacional da GRI, que aconteceu entre 26 e 28 de maio de 2010, em Amsterdã, na Holanda, e discutiu assuntos relacionados à sustentabilidade e à transparência.

Outra iniciativa é a parceria com a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Patrocinamos o evento da entidade para apresentar os princípios norteadores e práticas de comunicação desenvolvidas pelas empresas brasileiras à imprensa, formadores de opinião e executivos de comunicação norte-americanos. A Natura apresentou sua relação com a biodiversidade, focando o relacionamento que mantém com as comunidades fornecedoras.

Em desenvolvimento sustentável, mantivemos apoios a iniciativas destinadas à ampliação da consciência da sociedade como o apoio ao documentário *Todo mundo pode mudar o mundo*, de Mara Mourão, que trata de histórias de líderes sociais, e ao grupo cultural AfroReggae.

O Programa Natura Musical (www.naturamusical.com.br) continua sendo nossa principal expressão dentro da proposta de valorização da cultura. Um edital público nacional e outro regional, em Minas Gerais, permitem a seleção de projetos de diversas áreas artísticas, além daqueles selecionados diretamente pelo programa. Em 2010, apoiamos 17 projetos, alcançando, no total, mais de 140 iniciativas desde o início do Natura Musical, em 2005.


APOIOS E PATROCÍNIOS - INVESTIMENTOS POR TEMA (R\$ MILHARES)¹

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---------|---------|----------|
| Desenvolvimento sustentável ² | 2.052,4 | 2.174,0 | 3.382,0 |
| Fortalecimento de organizações da sociedade civil | 2.247,1 | 2.725,6 | 6.809,9 |
| Valorização da cultura brasileira com foco em música ³ | 6.077,0 | 7.833,0 | 15.442,5 |

1. Contempla recursos investidos pela Natura e recursos de leis de incentivo.

2. Os recursos relacionados ao tema desenvolvimento sustentável foram revistos, pois adicionamos um patrocínio não considerado anteriormente.

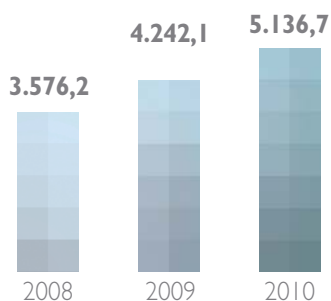
3. O dado de valorização da cultura brasileira com foco em música de 2008 foi revisto em função de um erro no número reportado.

Saiba mais sobre os projetos apoiados em:  www.natura.net/relatorio

5.4 GERAÇÃO DE VALOR ECONÔMICO

O BOM DESEMPENHO DA NATURA, ALIADO À **EVOLUÇÃO DO MERCADO** DE PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS, RESULTOU EM **INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS MUITO POSITIVOS.**

1. RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA (EM MILHÕES DE R\$)



A receita líquida consolidada em 2010 foi de R\$ 5.136,7 milhões, uma ampliação de 21,1% sobre 2009 (gráfico 1), com Ebitda (sigla em inglês para Lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização) de R\$ 1.256,8 milhões, margem Ebitda de 24,5%, e lucro líquido de R\$ 744,1 milhões. Este desempenho reflete a boa execução da nossa estratégia de marketing, com lançamentos de novos produtos e um crescimento de 18% no número de consultoras, somando 1.221 mil consultoras em nossas operações no Brasil e no exterior.

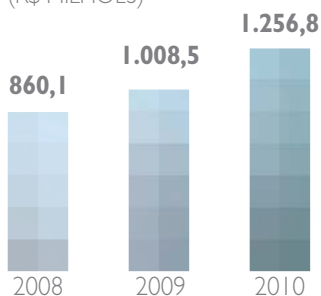
CUSTOS E DESPESAS

O Custo dos Produtos Vendidos (CPV) apresentou redução, passando de 30,5% em 2009 para 30,3% em 2010. A pressão inflacionária de custos se manteve sob controle, o câmbio foi favorável no período, e a estratégia de aumento de preços se mostrou eficiente, com menor dispersão entre as categorias. Esses efeitos positivos, entretanto, foram parcialmente mitigados por um aumento no valor das perdas no Brasil, reflexo do estoque adicional gerado no último trimestre de 2009, como medida para reduzir o índice de não atendimento de pedidos das consultoras. Para 2011, o processo de prevenção de perdas está sendo reforçado, e esperamos uma melhora importante nesse indicador.

Também registramos redução nas despesas com vendas, representando 33,2% da receita líquida em 2010 (35,3% em 2009). Houve incremento no investimento em marketing, que segue vigoroso no suporte ao lançamento de produtos, treinamento e eventos para a força de vendas. Esse aumento nas despesas foi mitigado por uma maior eficiência logística e diluição dos custos da nossa força de vendas. O destaque fica por conta do percentual de pedidos feitos via internet no Brasil, que chegou a 86% em 2010 (71,2% em 2009).

As despesas administrativas e gerais representaram 11,8% em 2010 (10,6% em 2009). O crescimento no comparativo do ano e em linha com nossos planos deve-se a: (i) a evolução de gastos com pesquisa e desenvolvimento, evoluindo de 2,5% em 2009 para 2,8% da receita líquida em 2010; (ii) aumento nos investimentos em projetos que permitirão o crescimento da companhia, principalmente nas áreas de tecnologia de informação, logística e desenvolvimento de lideranças; (iii) aumento do número de colaboradores de forma a apoiar a evolução no modelo de gestão por processos, Unidades de Negócios e Unidades Regionais; (iv) custos de manutenção dos investimentos feitos em tecnologia da informação.

2. EBITDA CONSOLIDADO (R\$ MILHÕES)



EBITDA E LUCRO LÍQUIDO

Em 2010, nosso lucro líquido consolidado alcançou R\$ 744,1 milhões com crescimento de 8,8% em relação a 2009. Em 2009, observávamos uma taxa efetiva de IR/CSLL inferior por conta da aceleração da amortização fiscal do ágio no período, benefício fiscal que se encerrou no ano passado. Neste ano, a taxa efetiva foi de 33,5%.

O Ebitda consolidado alcançou R\$ 1.256,8 milhões em 2010, com ampliação de 24,6% em relação 2009. A margem passou de 23,8% para 24,5% em 2010 (gráfico 2).

FLUXO DE CAIXA RESUMIDO

A geração de caixa livre no ano foi de R\$ 716,3 milhões versus R\$ 418,6 milhões, em 2009, um incremento de 71,1%, resultado de uma gestão mais eficiente do capital de giro por meio da (i) ampliação do prazo de pagamento dos fornecedores; (ii) redução na cobertura de estoque; (iii) diminuição do saldo de impostos a recuperar; e (iv) mudança de anual para trimestral na apuração e pagamento do IR. Buscamos a evolução do processo de gestão do fluxo de caixa que deverá trazer ainda mais eficiência em 2011.

A geração interna de caixa foi de R\$ 832,9 milhões no ano, crescimento de 7,3% em linha com o crescimento de 8,8% observado no Lucro Líquido no período.

| FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO RESUMIDO ¹ (R\$ MILHÕES) | | | |
|--|--------------|--------------|-------------|
| | 2009 | 2010 | Var % |
| Lucro líquido do exercício | 683,9 | 744,1 | 8,8 |
| (+) Depreciações e amortizações | 92,4 | 88,8 | (3,9) |
| Geração interna de caixa | 776,3 | 832,9 | 7,3 |
| (Aumento) / Redução do capital de giro | (189,9,1) | 99,6 | (152,4) |
| Itens não caixa (variação cambial) | (27,5) | 20,7 | (175,3) |
| Geração operacional de caixa | 558,9 | 953,2 | 70,5 |
| Adições do imobilizado intangível | (140,4) | (236,9) | 68,7 |
| Geração de caixa livre³ | 418,6 | 716,3 | 71,1 |

1. (Geração interna de caixa) +/- (variações no capital de giro e realizável e exigível em longo prazo) – (aquisições de ativo imobilizado).

O investimento em imobilizado, em 2010, foi de R\$ 236,9 milhões. Os investimentos foram concentrados em tecnologia da informação, capacidade de manufatura e infraestrutura logística. Os investimentos em imobilizado para o ano de 2011 estão estimados em R\$ 300 milhões e concentrados na contínua evolução da nossa plataforma de tecnologia da informação, incluindo uma base robusta para a área internacional, e no prosseguimento do nosso projeto de melhorias logísticas e aumento de capacidade industrial.

RESULTADOS PRÓ-FORMA POR BLOCO DE OPERAÇÕES

A margem de lucro alcançada nas exportações do Brasil para as operações internacionais foi subtraída do CPV das respectivas operações, demonstrando o real impacto dessas subsidiárias no resultado consolidado da empresa. Desta forma, a Demonstração de Resultados Pró-Forma Brasil apresenta somente o resultado das vendas realizadas no mercado interno.

Em nossa operação no Brasil, o desempenho continuou forte com incremento de 20,6% na receita líquida, alcançando R\$ 4.764,6 milhões. O Ebitda Brasil foi de R\$ 1.335,2 milhões, contra R\$ 1.085,9 milhões em 2009, representando um crescimento de 23%. A margem foi de 28% em 2010 e de 27,5% em 2009.

| DESTAQUES FINANCEIROS PRÓ-FORMA BRASIL (R\$ MILHÕES) | | | |
|---|-----------|-----------|-------|
| | 2009 | 2010 | Var % |
| Total de consultoras - final do período (em milhares) | 875,2 | 1.028,7 | 17,5 |
| Unidades de produtos para revenda (em milhões) | 348,1 | 378,7 | 8,8 |
| Receita bruta | 5.418,5 | 6.489,6 | 19,8 |
| Receita líquida | 3.949,5 | 4.764,6 | 20,6 |
| Lucro bruto | 2.761,4 | 3.356,4 | 21,5 |
| Margem bruta (%) | 69,9 | 70,4 | 0,5pp |
| Despesas com vendas | (1.300,5) | (1.487,4) | 14,4 |
| Despesas administrativas e gerais | (376,5) | (516,2) | 37,1 |
| Participação dos colaboradores nos resultados | (55,8) | (70,4) | 26,1 |
| Remuneração dos administradores | (14,1) | (14,4) | 2,5 |
| Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas | (15,8) | (15,7) | (1,0) |
| Receitas / (despesas) operacionais, líquidas | (40,9) | (47,9) | 17,1 |
| Lucro antes do IR/CSLL | 957,8 | 1.204,4 | 25,7 |
| Lucro líquido | 778,6 | 836,0 | 7,4 |
| Ebitda | 1.085,9 | 1.335,2 | 23,0 |
| Margem Ebitda (%) | 27,5 | 28 | 0,5pp |

O ano de 2010 foi positivo para nossas Operações Internacionais e o marco de uma nova fase de expansão nos negócios. Elas representaram 7,2% da receita líquida consolidada da Natura no ano passado. A receita líquida nestas operações cresceu 37,3% em moeda local (27,2% em reais). O canal de vendas avançou 20,8%, permitindo-nos atingir a marca de 192 mil consultoras na região.

EBITDA PRÓ-FORMA POR BLOCO DE OPERAÇÕES (R\$ MILHÕES)

| | 2009 | 2010 | Var % |
|----------------------------------|----------------|----------------|-------------|
| Brasil | 1.085,9 | 1.335,2 | 23,0 |
| Argentina, Chile e Peru | 8,9 | 13,1 | 47,8 |
| México e Colômbia | (42,3) | (32,5) | (23,2) |
| França e desativação projeto EUA | (44,1) | (59,1) | 34,1 |
| Total | 1.008,5 | 1.256,8 | 24,6 |

As operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru) apresentaram crescimento de 27,4% em moeda local (17% em reais) na receita líquida. O resultado foi influenciado por alguns fatores negativos como o terremoto no Chile em fevereiro de 2010, que destruiu parcialmente nossas instalações e interromperam o faturamento durante 22 dias.

O Ebitda pró-forma deste grupo de operações consolidou-se de forma positiva em R\$13,1 milhões no ano, crescimento de 47,8% versus 2009, refletindo uma diluição de despesas com vendas e administrativas, apesar do crescente investimento na nossa marca nesses países.

As operações em implementação (México e Colômbia) apresentaram alta taxa de crescimento, de 69,2% em moeda local (64,5% em reais), desconsiderando a receita da operação na Venezuela, encerrada em 2009. O Ebitda pró-forma mostrou um prejuízo de R\$ 32,5 milhões (versus R\$ 42,3 milhões em 2009), reflexo dos investimentos que continuam sendo feitos na expansão dessas operações.

DESTAQUES FINANCEIROS PRÓ-FORMA ARGENTINA, CHILE E PERU (R\$ MILHÕES)

| | 2009 | 2010 | Var % |
|--|---------|---------|--------|
| Total de consultoras - final do período* (em milhares) | 113,6 | 129,6 | 14,1 |
| Unidades de produtos para revenda (em milhões) | 22,5 | 28,4 | 26,2 |
| Receita bruta | 285,4 | 335,9 | 17,7 |
| Receita líquida | 218,5 | 255,7 | 17,0 |
| Lucro bruto | 138,1 | 157,3 | 13,9 |
| Margem bruta (%) | 63,2% | 61,5 | -1,7pp |
| Despesas com vendas | (109,3) | (124,4) | 13,8 |
| Despesas administrativas e gerais | (23,4) | (21,5) | (8,1) |
| Efeitos financeiros | 0,3 | (0,8) | na |
| Lucro / (prejuízo) antes do IR/CSLL | 7,1 | 8,9 | 25,6 |
| Lucro / (prejuízo) líquido do exercício | (1,1) | 3,7 | na |
| Ebitda | 8,9 | 13,1 | 47,8 |
| Margem Ebitda (%) | 4,1 | 5,1 | 1,1pp |

DESTAQUES FINANCEIROS PRÓ-FORMA MÉXICO E COLÔMBIA (R\$ MILHÕES)

| | 2009 | 2010 | Var % |
|--|--------|--------|--------|
| Total de consultoras - final do período* (em milhares) | 44,2 | 60,2 | 36,3 |
| Unidades de produtos para revenda (em milhões) | 7,1 | 13,1 | 83,6 |
| Receita bruta | 76,3 | 114,0 | 49,4 |
| Receita líquida | 66,5 | 98,3 | 47,8 |
| Lucro bruto | 41,8 | 56,3 | 34,8 |
| Margem bruta (%) | 62,8% | 57,3 | -5,5pp |
| Despesas com vendas | (69,7) | (76,0) | 9,0 |
| Despesas administrativas e gerais | (16,1) | (14,8) | (7,9) |
| Efeitos financeiros | (1,3) | (1,0) | (23,8) |
| Lucro / (prejuízo) antes do IR/CSLL | (45,5) | (35,6) | (21,8) |
| Lucro / (prejuízo) líquido do exercício | (48,0) | (36,0) | (25,0) |
| Ebitda | (42,3) | (32,5) | (23,2) |
| Margem Ebitda (%) | -63,6 | -33,1 | 30,5pp |

* Número de consultoras ao final do ciclo 18 de vendas.



6.
ANEXOS

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2010 e parecer dos auditores independentes.

Em cumprimento às normas legais e estatutárias submetemos, à apreciação de V.Sas., os balanços patrimoniais e as demonstrações contábeis relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2010. Além das informações contidas nas notas explicativas, a Administração está inteiramente à disposição dos Srs. Acionistas para quaisquer outros esclarecimentos.

Balanços Patrimoniais

Levantados em 31 de Dezembro de 2010

(Em milhares de reais - R\$)

| | Nota explicativa | Controladora (BRGAAP) | | Consolidado (BRGAAP e IFRS) | |
|--|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| | | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| ATIVO | | | | | |
| CIRCULANTE | | | | | |
| Caixa e equivalentes de caixa | 5 | 206.125 | 254.463 | 560.229 | 500.294 |
| Contas a receber de clientes | 6 | 493.692 | 414.645 | 570.280 | 452.868 |
| Estoques | 7 | 185.092 | 94.338 | 571.525 | 509.551 |
| Impostos a recuperar | 8 | 34.799 | 93.760 | 101.464 | 191.195 |
| Partes relacionadas | 28.1. | 25.361 | 26.757 | - | - |
| Outros créditos | | 52.470 | 27.620 | 66.399 | 62.454 |
| Total do ativo circulante | | 997.539 | 911.583 | 1.869.897 | 1.716.362 |
| NÃO CIRCULANTE | | | | | |
| Realizável a longo prazo: | | | | | |
| Impostos a recuperar | 8 | 4.921 | 33.697 | 109.264 | 63.931 |
| Imposto de renda e contribuição social diferidos | 9.a) | 87.491 | 82.952 | 180.259 | 146.146 |
| Depósitos judiciais | 10 | 289.070 | 187.656 | 337.007 | 232.354 |
| Outros ativos não circulantes | 11 | 20.052 | 90 | 44.904 | 7.429 |
| Investimentos | 12 | 1.099.188 | 1.000.600 | - | - |
| Imobilizado | 13 | 92.175 | 50.375 | 560.467 | 492.256 |
| Intangível | 13 | 18.586 | 11.527 | 120.073 | 82.740 |
| Total do ativo não circulante | | 1.611.483 | 1.366.897 | 1.351.974 | 1.024.856 |
| TOTAL DO ATIVO | | 2.609.022 | 2.278.480 | 3.221.871 | 2.741.218 |

| | Nota explicativa | Controladora (BRGAAP) | | Consolidado (BRGAAP e IFRS) | |
|--|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| | | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO | | | | | |
| CIRCULANTE | | | | | |
| Empréstimos e financiamentos | 15 | 60.086 | 469.590 | 226.595 | 569.366 |
| Fornecedores e outras contas a pagar | 16 | 113.232 | 84.471 | 366.494 | 255.282 |
| Fornecedores - partes relacionadas | 28.1 | 246.589 | 211.591 | - | - |
| Salários, participações nos resultados e encargos sociais | | 63.769 | 56.750 | 162.747 | 130.792 |
| Obrigações tributárias | 17 | 205.361 | 85.161 | 371.815 | 239.574 |
| Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas | 18 | - | 1.465 | - | 1.465 |
| Instrumentos financeiros derivativos | 4.2 | 3.340 | 6.869 | 4.061 | 8.652 |
| Outras obrigações | | 54.471 | 26.339 | 64.747 | 30.219 |
| Total do passivo circulante | | 746.848 | 942.236 | 1.196.459 | 1.235.350 |
| NÃO CIRCULANTE | | | | | |
| Empréstimos e financiamentos | 15 | 368.356 | 25.707 | 465.068 | 134.992 |
| Obrigações tributárias | 17 | 169.912 | 113.383 | 209.316 | 150.280 |
| Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas | 18 | 53.282 | 54.384 | 73.784 | 71.432 |
| Provisão para perdas em investimentos em controladas | 12 | - | 565 | - | - |
| Provisão para plano de assistência médica | 24.2. | 13.123 | 2.384 | 19.742 | 9.342 |
| Total do passivo não circulante | | 604.673 | 196.423 | 767.910 | 366.046 |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO | | | | | |
| Capital social | 19.a) | 418.061 | 404.261 | 418.061 | 404.261 |
| Reservas de capital | | 149.627 | 142.993 | 149.627 | 142.993 |
| Reservas de lucros | | 282.944 | 253.693 | 282.944 | 253.693 |
| Ações em tesouraria | 19.c) | (14) | (14) | (14) | (14) |
| Dividendo adicional proposto | 19.b) | 430.079 | 357.611 | 430.079 | 357.611 |
| Outros resultados abrangentes | | (23.196) | (18.723) | (23.196) | (18.723) |
| Total do patrimônio líquido dos acionistas controladores | | 1.257.501 | 1.139.821 | 1.257.501 | 1.139.821 |
| Participação dos não Controladores no Patrimônio Líquido das Controladas | | - | - | - | - |
| Total do patrimônio líquido | | 1.257.501 | 1.139.821 | 1.257.502 | 1.139.822 |
| TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO | | 2.609.022 | 2.278.480 | 3.221.871 | 2.741.218 |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações do Resultado

Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010

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

| | Nota explicativa | Controladora (BRGAAP) | | Consolidado (BRGAAP e IFRS) | |
|---|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| | | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| RECEITA LÍQUIDA | 21 | 5.514.315 | 4.593.165 | 5.136.712 | 4.242.057 |
| Custo dos produtos vendidos | | (2.283.926) | (1.956.558) | (1.556.806) | (1.294.565) |
| LUCRO BRUTO | | 3.230.389 | 2.636.607 | 3.579.906 | 2.947.492 |
| (DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS | | | | | |
| Com vendas | 22 | (1.292.365) | (1.062.579) | (1.704.322) | (1.496.125) |
| Administrativas e gerais | 22 | (837.808) | (698.241) | (605.442) | (450.868) |
| Participação dos colaboradores nos resultados | 22 | (18.174) | (21.049) | (70.351) | (55.784) |
| Remuneração dos administradores | 28 | (14.417) | (13.139) | (14.417) | (14.063) |
| Resultado de equivalência patrimonial | 12 | 25.764 | (2.830) | - | - |
| Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas | 26 | 456 | 961 | (17.468) | (14.624) |
| LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO | | 1.093.845 | 839.730 | 1.167.905 | 916.028 |
| Receitas financeiras | 25 | 17.515 | 56.794 | 53.639 | 84.176 |
| Despesas financeiras | 25 | (58.237) | (83.805) | (103.375) | (126.050) |
| LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL | | 1.053.123 | 812.719 | 1.118.169 | 874.154 |
| Imposto de renda e contribuição social | 9.b) | (309.073) | (128.795) | (374.120) | (190.230) |
| LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO | | 744.050 | 683.924 | 744.050 | 683.924 |
| ATRIBUÍVEL A: | | | | | |
| Acionistas da Sociedade | | 744.050 | 683.924 | 744.050 | 683.924 |
| Não controladores | | - | - | - | - |
| LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$ | | | | | |
| Básico | 27.1. | 1,7281 | 1,5926 | 1,7281 | 1,5926 |
| Diluído | 27.2. | 1,7219 | 1,5880 | 1,7219 | 1,5880 |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações do Resultado Abrangente

Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010

(Em milhares de reais - R\$)

| | Nota explicativa | Controladora (BRGAAP) | | Consolidado (BRGAAP e IFRS) | |
|---|------------------|-----------------------|----------------|-----------------------------|----------------|
| | | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS | | 744.050 | 683.924 | 744.050 | 683.924 |
| Outros resultados abrangentes: | | | | | |
| Perdas na conversão de demonstrações contábeis de controladas no exterior | 12 | (4.473) | (23.884) | (4.473) | (23.884) |
| TOTAL DO RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO | | 739.577 | 660.040 | 739.577 | 660.040 |
| ATRIBUÍVEL A: | | | | | |
| Acionistas da Sociedade | | 739.577 | 660.040 | 739.577 | 660.040 |
| Não controladores | | - | - | - | - |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido

Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010

(Em milhares de reais - R\$, exceto os dividendos por ação)

| | Nota explicativa | Capital social | Reservas de capital | | |
|--|------------------|----------------|--------------------------------|--|---------------------------------|
| | | | Ágio na emissão/venda de ações | Reserva de incentivo fiscal Subvenção para investimentos | Capital adicional integralizado |
| SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008 | | 391.423 | 101.853 | 17.378 | 19.423 |
| Lucro líquido do exercício | | - | - | - | - |
| Outros resultados abrangentes | 12 | - | - | - | - |
| Total do resultado abrangente do exercício | | - | - | - | - |
| Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2008 aprovados na AGO de 23 de março de 2009 | 19.b | - | - | - | - |
| Absorção de prejuízos acumulados com reserva de retenção de lucros | | - | - | - | - |
| Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações | | - | - | - | - |
| Aumento de capital por subscrição de ações | 19.a | 12.838 | - | - | - |
| Movimentação dos planos de opção de compra de ações: | | | | | |
| Outorga de opções de compra | 23.2 | - | - | - | 4.339 |
| Exercício de opções de compra | 23.2 | - | 1.767 | - | (1.767) |
| Destinação do lucro líquido do exercício: | | | | | |
| Constituição de reserva de incentivo fiscal | | - | - | - | - |
| Antecipação de dividendos - R\$ 0,50 por ação no fim do exercício | 19.b | - | - | - | - |
| Antecipação de juros sobre o capital próprio - R\$0,06 por ação no fim do exercício | 19.b | - | - | - | - |
| Dividendos declarados em 24 de fevereiro de 2010 | 19.b | - | - | - | - |
| Juros sobre o capital próprio declarados em 24 de fevereiro de 2010 | 19.b | - | - | - | - |
| Reserva de retenção de lucros | 19.f | - | - | - | - |
| SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009 | | 404.261 | 103.620 | 17.378 | 21.995 |
| Lucro líquido do exercício | | - | - | - | - |
| Outros resultados abrangentes | 12 | - | - | - | - |
| Total do resultado abrangente do exercício | | - | - | - | - |
| Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2009 aprovados na AGO de 06 de abril de 2010 | | - | - | - | - |
| Aumento de capital por subscrição de ações | 19.a | 13.800 | - | - | - |
| Movimentação dos planos de opção de compra de ações: | | | | | |
| Outorga de opções de compra | 23.2 | - | - | - | 11.288 |
| Exercício de opções de compra | 23.2 | - | - | - | (4.654) |
| Destinação do lucro líquido do exercício: | | | | | |
| Constituição de reserva de incentivo fiscal | | - | - | - | - |
| Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio | 19.b | - | - | - | - |
| Dividendos declarados em 23 de fevereiro de 2011 | 19.b | - | - | - | - |
| Juros sobre o capital próprio declarados em 23 de fevereiro de 2011 | 19.b | - | - | - | - |
| Reserva de retenção de lucros | 19.f | - | - | - | - |
| SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 | | 418.061 | 103.620 | 17.378 | 28.629 |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

| Reservas de lucros | | | Ações em tesouraria | Dividendo adicional proposto | Lucros (prejuízos) acumulados | Outros resultados abrangentes | Patrimônio líquido dos acionistas controladores | Participação dos não controladores no patrimônio líquido das controladas | Patrimônio líquido total |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|---|--------------------------------|
| Legal | Incentivos fiscais | Retenção de lucros | | | | | | | |
| 18.650 | 1.816 | 155.018 | (369) | 311.680 | (7.924) | 5.161 | 1.014.109 | 1 | 1.014.110 |
| - | - | - | - | - | 683.924 | - | 683.924 | - | 683.924 |
| - | - | - | - | - | - | (23.884) | (23.884) | - | (23.884) |
| - | - | - | - | - | 683.924 | (23.884) | 660.040 | - | 660.040 |
| - | - | - | - | (311.680) | - | - | (311.680) | - | (311.680) |
| - | - | (7.924) | - | - | 7.924 | - | - | - | - |
| - | - | - | 355 | - | - | - | 355 | - | 355 |
| - | - | - | - | - | - | - | 12.838 | - | 12.838 |
| - | - | - | - | - | - | - | 4.339 | - | 4.339 |
| - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| - | 3.145 | - | - | - | (3.145) | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | (215.152) | - | (215.152) | - | (215.152) |
| - | - | - | - | - | (25.028) | - | (25.028) | - | (25.028) |
| - | - | - | - | 339.385 | (339.385) | - | - | - | - |
| - | - | - | - | 18.226 | (18.226) | - | - | - | - |
| - | - | 82.988 | - | - | (82.988) | - | - | - | - |
| <u>18.650</u> | <u>4.961</u> | <u>230.082</u> | <u>(14)</u> | <u>357.611</u> | <u>-</u> | <u>(18.723)</u> | <u>1.139.821</u> | <u>1</u> | <u>1.139.822</u> |
| - | - | - | - | - | 744.050 | - | 744.050 | - | 744.050 |
| - | - | - | - | - | - | (4.473) | (4.473) | - | (4.473) |
| - | - | - | - | - | 744.050 | (4.473) | 739.577 | - | 739.577 |
| - | - | - | - | (357.611) | - | - | (357.611) | - | (357.611) |
| - | - | - | - | - | - | - | 13.800 | - | 13.800 |
| - | - | - | - | - | - | - | 11.288 | - | 11.288 |
| - | - | 4.654 | - | - | - | - | - | - | - |
| - | 5.973 | - | - | - | (5.973) | - | - | - | - |
| - | - | - | - | - | (289.374) | - | (289.374) | - | (289.374) |
| - | - | - | - | 405.623 | (405.623) | - | - | - | - |
| - | - | - | - | 24.456 | (24.456) | - | - | - | - |
| - | - | 18.624 | - | - | (18.624) | - | - | - | - |
| <u>18.650</u> | <u>10.934</u> | <u>253.360</u> | <u>(14)</u> | <u>430.079</u> | <u>-</u> | <u>(23.196)</u> | <u>1.257.501</u> | <u>1</u> | <u>1.257.502</u> |

Demonstrações dos Fluxos de Caixa

Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010

(Em milhares de reais - R\$)

| | Nota explicativa | Controladora (BRGAAP) | | Consolidado (BRGAAP e IFRS) | |
|---|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| | | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS | | | | | |
| Lucro líquido do exercício | | 744.050 | 683.924 | 744.050 | 683.924 |
| Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais: | | | | | |
| Depreciações e amortizações | 13 | 15.305 | 11.918 | 88.848 | 92.426 |
| Provisão decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward" | | 5.477 | (4.539) | 8.787 | (4.004) |
| Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas | 18 | 106 | 12.188 | 3.545 | 9.090 |
| Atualização monetária de depósitos judiciais | | (15.318) | (10.266) | (18.129) | (13.240) |
| Imposto de renda e contribuição social | 9.a | 309.073 | 128.795 | 374.120 | 190.230 |
| Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível | 26 | (468) | (702) | 32.620 | 19.834 |
| Resultado de equivalência patrimonial | | (25.764) | 2.830 | - | - |
| Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos e outros passivos | 25 | (4.668) | 33.662 | (5.137) | 10.825 |
| Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações | | 4.081 | 4.339 | 11.288 | 8.573 |
| Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS | | - | - | 465 | 2.414 |
| Provisão para créditos de liquidação duvidosa | 6 | 9.005 | 8.211 | 9.149 | 10.051 |
| Provisão para perdas nos estoques | 7 | 3.981 | 3.635 | 30.132 | 9.650 |
| Provisão com plano de assistência médica | 24.2 | 10.739 | 2.384 | 10.400 | 9.342 |
| | | 1.055.598 | 876.379 | 1.290.137 | 1.029.115 |
| (AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS | | | | | |
| Circulante: | | | | | |
| Contas a receber de clientes | | (88.052) | 5.565 | (126.561) | 7.482 |
| Estoques | | (77.360) | (56.996) | (92.106) | (185.569) |
| Impostos a recuperar | | 58.961 | (60.485) | 89.731 | (83.912) |
| Outros ativos | | (23.433) | 4.081 | (3.945) | 8.734 |
| Não circulante: | | | | | |
| Impostos a recuperar | | 38.703 | (13.509) | (44.597) | (30.441) |
| Outros ativos | | (19.962) | (45) | (37.475) | (108) |
| Subtotal | | (111.143) | (121.389) | (214.953) | (283.814) |
| AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS | | | | | |
| Circulante: | | | | | |
| Fornecedores nacionais e estrangeiros | | 28.761 | (29.302) | 111.212 | 45.499 |
| Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos | | 7.019 | 1.688 | 31.955 | 86 |
| Obrigações tributárias | | 18.197 | (70.140) | (8.192) | (94.059) |
| Outros passivos | | 63.130 | 1.433 | 34.528 | (1.005) |
| Não circulante: | | | | | |
| Obrigações tributárias | | 56.529 | 113.383 | 59.036 | 150.280 |
| Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas | | (2.673) | (22.184) | (2.658) | (22.216) |
| Outros passivos | | (565) | (14.439) | - | (10.652) |
| Subtotal | | 170.398 | (19.561) | 225.881 | 67.933 |
| OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS | | | | | |
| Pagamentos de imposto de renda e contribuição social | | (221.535) | (128.758) | (269.001) | (184.365) |
| Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos | | (9.006) | (13.924) | (13.378) | (16.255) |
| Pagamentos de juros sobre empréstimos e financiamentos | | (35.405) | (4.574) | (44.902) | (19.919) |
| CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS | | 848.906 | 588.173 | 973.784 | 592.695 |
| FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO | | | | | |
| Adições de imobilizado e intangível | 13 | (66.870) | (30.568) | (236.876) | (140.632) |
| Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível | | 3.174 | 4.323 | 9.864 | 6.066 |
| Depósitos judiciais | | (86.096) | (55.272) | (86.524) | (55.858) |
| Recebimentos de dividendos de controladas | | 30.000 | - | - | - |
| Investimentos em controladas | 12 | (117.486) | (154.720) | - | - |
| CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO | | (237.278) | (236.237) | (313.536) | (190.424) |
| FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO | | | | | |
| Amortização de empréstimos e financiamentos - principal | | (592.075) | (634.274) | (781.931) | (827.121) |
| Captações de empréstimos e financiamentos | | 565.293 | 988.310 | 819.275 | 1.109.497 |
| Pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio | 19.b | (646.985) | (551.860) | (646.985) | (551.860) |
| Aumento de capital por subscrição | 19.a | 13.800 | 12.838 | 13.800 | 12.838 |

continua...

Demonstrações dos Fluxos de Caixa

Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010

(Em milhares de reais - R\$, exceto informação suplementar indicada por ação)

...continuação

| | Nota explicativa | Controladora (BRGAAP) | | Consolidado (BRGAAP e IFRS) | |
|--|---------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|------------------|
| | | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO | | (659.967) | (184.986) | (595.840) | (256.646) |
| Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa | | - | - | (4.473) | 4.172 |
| AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA | | (48.338) | 166.950 | 59.935 | 149.797 |
| Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa | | 254.463 | 87.513 | 500.294 | 350.497 |
| Saldo final do caixa e equivalentes de caixa | | 206.125 | 254.463 | 560.229 | 500.294 |
| AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA | | (48.338) | 166.950 | 59.935 | 149.797 |
| Informações adicionais às demonstrações dos fluxos de caixa: | | | | | |
| Numerários com utilização restrita | 11 | - | - | 6.155 | 5.769 |
| Limites de contas garantidas sem utilização | | 147.900 | 197.720 | 265.500 | 242.145 |

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações do Valor Adicionado

Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010

(Em milhares de reais - R\$)

| | Nota Explicativa | Controladora (BRGAAP) | | Consolidado (BRGAAP) | | | | | |
|--|---------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | | | | |
| RECEITAS | | 6.394.783 | 5.333.613 | 6.850.225 | 5.705.072 | | | | |
| Vendas de mercadorias, produtos e serviços | | 6.477.739 | 5.402.269 | 6.951.106 | 5.789.313 | | | | |
| Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas | | 456 | 961 | (17.468) | (14.624) | | | | |
| Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa | | (83.412) | (69.617) | (83.412) | (69.617) | | | | |
| INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS | | (4.278.970) | (3.590.406) | (3.707.385) | (3.087.532) | | | | |
| Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados | | (2.488.991) | (2.133.895) | (2.355.631) | (1.957.104) | | | | |
| Materiais, energia, serviços de terceiros e outros | | (1.789.979) | (1.456.511) | (1.351.754) | (1.130.427) | | | | |
| VALOR ADICIONADO BRUTO | | 2.115.813 | 1.743.207 | 3.142.841 | 2.617.540 | | | | |
| RETENÇÕES | | (15.305) | (11.918) | (88.848) | (92.426) | | | | |
| Depreciações e amortizações | 13 | (15.305) | (11.918) | (88.848) | (92.426) | | | | |
| VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE | | 2.100.508 | 1.731.289 | 3.053.993 | 2.525.114 | | | | |
| VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA | | 66.933 | 53.964 | 53.639 | 84.176 | | | | |
| Resultado de equivalência patrimonial | 12 | 25.764 | (2.830) | - | - | | | | |
| Receitas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais | | 41.169 | 56.794 | 53.639 | 84.176 | | | | |
| VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR | | 2.167.440 | 1.785.253 | 3.107.632 | 2.609.290 | | | | |
| DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO | | (2.167.440) | 100% | (1.785.253) | 100% | (3.107.632) | 100% | (2.609.290) | 100% |
| Pessoal e encargos sociais | | (222.957) | 10% | (191.654) | 11% | (769.245) | 25% | (642.954) | 21% |
| Impostos, taxas e contribuições | | (1.111.331) | 51% | (818.464) | 46% | (1.476.512) | 47% | (1.147.364) | 52% |
| Despesas financeiras e alugueis | | (89.102) | 4% | (86.349) | 5% | (117.825) | 4% | (130.187) | 4% |
| Dividendos | | (659.570) | 31% | (554.537) | 11% | (659.570) | 21% | (554.537) | 7% |
| Juros sobre o capital próprio | | (59.883) | 3% | (43.254) | 2% | (59.883) | 2% | (43.254) | 1% |
| Lucros retidos | | (24.597) | 1% | (90.995) | 25% | (24.597) | 1% | (90.995) | 15% |

Informações suplementares às demonstrações do valor adicionado:

Dos valores registrados na rubrica "Impostos, taxas e contribuições" em 2010 e 2009, os montantes de R\$454.114 e R\$424.222, 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 pelos(as) Consultores(as) Natura para o consumidor final.

Para a análise desse impacto tributário nas demonstrações 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\$2.738.227 e R\$2.302.549, em 2010 e 2009, respectivamente, considerando-se a margem presumida de lucro de 30%.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis Individuais e Consolidadas

Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010

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

1. INFORMAÇÕES GERAIS

A Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade") é uma sociedade anônima de capital aberto com sede em Itapeverica da Serra, Estado de São Paulo, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo - BM&FBOVESPA, sob a sigla "NATU3".

Suas atividades e as de suas controladas (doravante denominadas "Grupo Natura" ou "Grupo") 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. RESUMO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

2.1. Declaração de conformidade e base de preparação

As demonstrações contábeis da Sociedade compreendem:

- As demonstrações contábeis consolidadas preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro ("IFRSs") emitidas pelo International Accounting Standards Board - IASB e as práticas contábeis adotadas no Brasil, identificadas como Consolidado - IFRS e BR GAAP.

- As demonstrações contábeis individuais da controladora preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, identificadas como Controladora - BR GAAP.

As práticas contábeis adotadas no Brasil compreendem aquelas incluídas na legislação societária brasileira e os pronunciamentos, as orientações e as interpretações emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC e aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

As demonstrações contábeis individuais apresentam a avaliação dos investimentos em controladas, empreendimentos controlados em conjunto e coligadas pelo método da equivalência patrimonial, de acordo com a legislação brasileira vigente. Dessa forma, essas demonstrações contábeis individuais não são consideradas como estando conforme as IFRSs, que exigem a avaliação desses investimentos nas demonstrações separadas da controladora pelo seu valor justo ou pelo custo de aquisição.

Como não existe diferença entre o patrimônio líquido consolidado e o resultado consolidado atribuíveis aos acionistas da controladora, constantes nas demonstrações contábeis consolidadas preparadas de acordo com as IFRSs e as práticas contábeis adotadas no Brasil, e o patrimônio líquido e o resultado da controladora, constantes nas demonstrações contábeis individuais preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, a Sociedade optou por apresentar essas demonstrações contábeis individuais e consolidadas em um único conjunto, lado a lado.

As demonstrações financeiras foram elaboradas com base no custo histórico, exceto por determinados instrumentos financeiros mensurados pelos seus valores justos, conforme descrito nas práticas contábeis a seguir. O custo histórico geralmente é baseado no valor justo das contraprestações pagas em troca de ativos.

As principais práticas contábeis aplicadas na preparação destas demonstrações contábeis consolidadas estão definidas a seguir. Essas práticas foram aplicadas de modo consistente no exercício anterior apresentado, salvo disposição em contrário.

2.2. Consolidação

a) Controladas e controladas em conjunto

Controladas são todas as entidades onde a Sociedade tem o poder de governar as políticas financeiras e operacionais para obter benefícios de suas atividades e nas quais normalmente há uma participação societária superior a 50%. 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 à Sociedade e deixam de ser consolidadas, nos casos aplicáveis, a partir da data em que o controle deixa de existir.

Nos casos em que o controle é tido em conjunto, a consolidação das demonstrações contábeis é feita proporcionalmente ao percentual de participação.

b) Sociedades incluídas nas demonstrações contábeis consolidadas

Participação - %
2010 2009

Participação direta:

| | | |
|--|--------|--------|
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. | 99,99 | 99,99 |
| Natura Cosméticos S.A. - Chile | 99,99 | 99,99 |
| Natura Cosméticos S.A. - Peru | 99,94 | 99,94 |
| Natura Cosméticos S.A. - Argentina | 99,97 | 99,97 |
| Natura Brasil Cosmética Ltda. - Portugal | - | 98,00 |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. | 99,99 | 99,99 |
| Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V. | 99,99 | 99,99 |
| Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V. | 99,99 | 99,99 |
| Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V. | 99,99 | 99,99 |
| Natura Cosméticos C.A. - Venezuela | - | 99,99 |
| Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia | 99,99 | 99,99 |
| Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. - em liquidação | - | 99,99 |
| Natura Cosméticos España S.L. - Espanha | 100,00 | 100,00 |
| Natura (Brasil) International B.V. - Holanda | 100,00 | 100,00 |
| Natura Cosméticos y Vestimentas S.A. - Uruguai | - | 99,99 |

Participação indireta:

| | | |
|--|--------|--------|
| Via Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: | | |
| Natura Logística e Serviços Ltda. | 99,99 | 99,99 |
| Via Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: | | |
| Ybios S.A. (consolidação proporcional - controle conjunto) | 42,11 | 33,33 |
| Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França | 100,00 | 100,00 |
| Via Natura (Brasil) International B.V. - Holanda: | | |
| 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 | 100,00 |
| Natura Europa SAS - França | 100,00 | 100,00 |

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, foram utilizadas demonstrações encerradas na mesma data-base e consistentes com as práticas contábeis da Sociedade. 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.

As atividades das controladas diretas e indiretas são como segue:

- 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.

- 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.

- 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.

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

- 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.

- 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.

- Natura Cosméticos España S.L.: encontra-se em fase pré-operacional e suas atividades consistirão nas mesmas atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. - Brasil.
- Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. – em liquidação: 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. Em dezembro de 2010, a empresa obteve aprovação para seu processo de dissolução e seus acervos foram absorvidos pela Natura Cosméticos S.A.
- 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.
- 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.
- Ybios S.A.: suas atividades concentram-se na pesquisa, na gestão, no desenvolvimento de projetos, produtos e serviços voltados para a 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 42,11% de participação (33,33% em 31 de dezembro de 2009), após os ajustes de eliminação da participação societária:

| | 2010 | 2009 |
|-----------------------|-------|-------|
| Ativo circulante | 630 | 409 |
| Ativo imobilizado | 98 | 197 |
| Passivo circulante | 87 | 282 |
| Prejuízo do exercício | (682) | (630) |

- 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.

c) Encerramento de atividades de sociedades 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 2010, tais empresas encontram-se em fase de dissolução e, exceto pelas controladas no Uruguai e Portugal, as quais ainda estavam em fase pré-operacional quando da 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 2010, 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\$273.

2.3. Apresentação de relatórios por segmentos

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.

2.4. Conversão para moeda estrangeira

a) Moeda funcional

Os itens incluídos nas demonstrações contábeis de cada uma das empresas controladas são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual as empresas atuam (“moeda funcional”).

b) Transações e saldos em moeda estrangeira

As demonstrações contábeis são apresentadas em reais (R\$), que corresponde à moeda de apresentação do Grupo.

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, nas rubricas “Receitas financeiras” e “Despesas financeiras”.

c) Conversão

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, as demonstrações

do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos são convertidas para reais à taxa de câmbio média mensal, que se aproxima 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 resultantes dessas conversões são apresentados sob a rubrica “Outros resultados abrangentes” no patrimônio líquido. No caso de alienação total ou parcial de uma participação em uma empresa do Grupo, mediante venda ou como resultado de pagamento de capital, a diferença cambial acumulada é reconhecida na demonstração do resultado como parte do ganho ou da perda na alienação do investimento.

2.5. Caixa e equivalentes de caixa

Incluem caixa, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras realizáveis em 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.

2.6. Instrumentos financeiros

2.6.1. Categorias

A categoria depende da finalidade para a qual os ativos e passivos financeiros foram adquiridos ou contratados e é determinada no reconhecimento inicial dos instrumentos financeiros.

Os ativos financeiros mantidos pela Sociedade são classificados sob as seguintes categorias:

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, 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”.

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.

Ativos financeiros disponíveis para venda

Quando aplicável, são incluídos nessa classificação os ativos financeiros não derivativos, que sejam designados como disponíveis para venda ou não sejam classificados como (a) empréstimos e recebíveis, (b) investimentos mantidos até o vencimento ou (c) ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado. Em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, a Sociedade não possuía ativos financeiros registrados nas demonstrações contábeis sob essa classificação.

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 2010 e de 2009, no caso da Sociedade, compreendem caixa e equivalentes de caixa (nota explicativa nº 5), e contas a receber de clientes (nota explicativa nº 6).

Os passivos financeiros mantidos pela Sociedade são classificados sob as seguintes categorias:

Passivos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado

Os passivos financeiros são classificados como ao valor justo por meio do resultado quando são mantidos para negociação ou designados ao valor justo por meio do resultado.

Outros passivos financeiros

Os outros passivos financeiros são mensurados pelo valor de custo amortizado utilizando o método de juros efetivos. Em 31 de dezembro de 2010 e 2009, no caso da Sociedade, compreendem empréstimos e financiamentos (nota explicativa nº 15) e saldos a pagar a fornecedores nacionais e estrangeiros.

2.6.2. Mensuração

As compras e vendas regulares de ativos financeiros são reconhecidas na data da negociação, ou seja, na data em que a Sociedade se compromete 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", no patrimônio líquido, até o momento da liquidação do ativo financeiro, quando, por fim, são reclassificadas para o resultado do exercício.

2.6.3. Compensação de instrumentos financeiros

Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido é apresentado 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.

2.6.4. Instrumentos financeiros derivativos e contabilização de "hedge"

As operações com instrumentos financeiros derivativos, contratadas pela Sociedade e por suas controladas, resumem-se em "swap" e compra a termo de moeda ("Non Deliverable Forward - NDF"), que visam exclusivamente à proteção contra riscos cambiais associados a posições no balanço patrimonial mais os fluxos de caixa dos aportes de capital nas controladas projetados em moedas estrangeiras.

São mensurados ao seu valor justo, com as variações registradas contra o resultado do exercício, exceto quando designados em uma contabilidade de "hedge" de fluxo de caixa, cujas variações no valor justo são registradas em "Outros resultados abrangentes" no patrimônio líquido.

O valor justo dos instrumentos financeiros derivativos é calculado pela tesouraria da Sociedade com base nas informações de cada operação contratada e nas respectivas informações de mercado nas datas de encerramento das demonstrações contábeis, tais como taxas de juros e câmbio. Nos casos aplicáveis, tais informações são comparadas com as posições informadas pelas mesas de operação de cada instituição financeira envolvida.

Embora o Grupo faça uso de derivativos com o objetivo de proteção ("hedge"), ele não adota 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 4.

2.7. Contas a receber de clientes e créditos de liquidação duvidosa

As contas a receber de clientes são registradas pelo valor nominal e deduzidas da provisão para créditos de liquidação duvidosa, a qual é constituída utilizando o histórico de perdas, sendo considerada suficiente pela Administração para cobrir eventuais perdas, conforme os valores demonstrados na nota explicativa nº 6.

2.8. Estoques

Registrados pelo custo médio de aquisição ou produção, ajustados ao valor realizável líquido, quando este for menor que o custo. Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 7.

2.9. Investimentos em controladas, coligadas e controladas em conjunto

O Grupo possui participações em controladas, coligadas e controladas em conjunto (controle compartilhado).

As controladas são empresas na qual a Sociedade possui controle. Controle é o poder de governar as políticas financeiras e operacionais de uma empresa de modo a obter benefícios de suas atividades, o que em geral consiste na capacidade de exercer a maioria dos direitos de voto. Os potenciais direitos de voto são considerados na avaliação do controle exercido pelo Grupo sobre outra entidade, quando puderem ser exercidos no momento de tal avaliação.

Uma coligada é uma entidade sobre a qual o Grupo possui influência significativa e que não se configura como uma controlada nem uma participação em um empreendimento sob controle comum ("joint venture"). Influência significativa é o poder de participar nas decisões sobre as políticas financeiras e operacionais da investida, sem exercer controle individual ou conjunto sobre essas políticas.

As investidas com controle compartilhado são entidades controladas em conjunto, em que os empreendedores têm um acordo contratual que estabelece o controle conjunto sobre as atividades econômicas da entidade. Os investimentos em controladas, coligadas e controladas em conjunto são contabilizados pelo método de equivalência patrimonial. As demonstrações contábeis das controladas, coligadas e controladas em conjunto são elaboradas para a mesma data base de apresentação da controladora. Sempre que necessário, são realizados ajustes de modo a adequar as práticas contábeis às da Sociedade.

De acordo com o método da equivalência patrimonial, a parcela atribuível ao Grupo sobre o lucro ou prejuízo líquido do período desses investimentos é registrada na demonstração do resultado sob a rubrica "Resultado de equivalência patrimonial". Ganhos e perdas não realizados decorrentes de transações entre a Controladora e as investidas são eliminados com base no percentual de participação nas investidas. Os outros resultados abrangentes de controladas, coligadas e controladas em conjunto são registrados diretamente no patrimônio líquido da Sociedade sob a rubrica "Outros resultados abrangentes".

2.10. 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, e reduzidos pela depreciação acumulada e pelas perdas por impairment, quando aplicável. Dependendo da natureza do ativo e da época de sua aquisição, o custo refere-se ao custo histórico de aquisição

ou ao custo histórico de aquisição ajustado pelos efeitos da hiperinflação até 31 de dezembro de 1997, quando a economia do Brasil era considerada hiperinflacionária para fins de IFRS.

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 vidas úteis estimadas dos respectivos bens.

Terrenos não são depreciados. A depreciação dos demais ativos é calculada pelo método linear, para distribuir seu valor de custo ao longo da vida útil estimada, como segue:

| | <u>Anos</u> |
|---|-------------|
| Edificações | 25 |
| Máquinas e equipamentos | 13 |
| Moldes | 3 |
| Instalações e benfeitorias de terceiros | 5 - 13 |
| Móveis e utensílios | 14 |
| Veículos | 3 |

As vidas úteis são revisadas anualmente.

Os ganhos e as perdas em alienações são apurados comparando-se o valor da venda com o valor residual contábil e são reconhecidos na demonstração do resultado.

2.11. Intangível

As licenças de programas de computador (softwares) e de sistemas de gestão empresarial adquiridas são capitalizadas e amortizadas conforme as taxas descritas na nota explicativa nº 13 e os gastos associados à manutenção delas são reconhecidos como despesas quando incorridos.

Os gastos com aquisição e implementação de sistemas de gestão empresarial são capitalizados como ativo intangível quando há evidências de geração de benefícios econômicos futuros, 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. A amortização é calculada pelo método linear, com base nas taxas demonstradas na nota explicativa nº 13.

2.12. Gastos com pesquisa e desenvolvimento de produtos

Dados 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 22.

2.13. 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 2.10., ou de acordo com o prazo do contrato de arrendamento, quando este for menor.

2.14. Avaliação do valor recuperável dos ativos

Os bens do imobilizado e 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, se houver perda decorrente das situações em que o valor contábil do ativo ultrapasse seu valor recuperável, definido pelo maior entre o valor em uso do ativo e o seu valor líquido de venda, ela 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 - UGCs).

2.15. Contas a pagar aos fornecedores

São, inicialmente, reconhecidas pelo valor nominal e, subsequentemente, acrescidas, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias e cambiais incorridos até as datas dos balanços.

2.16. 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.

2.17. 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 do Grupo. Os fundamentos e a natureza das provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão descritos na nota explicativa nº 18.

2.18. Imposto de renda e 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 sobre as diferenças temporárias 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 nas datas dos balanços 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 e a contribuição social - diferidos ativos são reconhecidos 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.

2.19. Plano de outorga de opções de compra de ações

A Sociedade oferece a seus executivos planos de participações com base em ações, liquidados com as ações desta.

O valor justo das opções outorgadas aos executivos da Sociedade é mensurado na data da outorga e a despesa é reconhecida 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.

2.20. Participação nos resultados

A Sociedade reconhece um passivo e uma despesa de participação nos resultados com base em uma fórmula que considera o lucro atribuível aos acionistas da Sociedade após certos ajustes, o qual é vinculado ao alcance de metas operacionais e objetivos específicos, estabelecidos e aprovados no início de cada exercício.

2.21. 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 circulante no grupo "Outras obrigações", 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", no patrimônio líquido, sendo seus efeitos divulgados na nota explicativa nº 19.b).

Para fins societários e contábeis, os juros sobre o capital próprio estão demonstrados como destinação do resultado diretamente no patrimônio líquido.

2.22. 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 por 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 IAS 19 e CPC 33, com base em cálculo atuarial elaborado por atuário independente, conforme detalhes divulgados na nota explicativa nº 24.2.

2.23. 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.

2.24. Método de juros efetivos

É utilizado para calcular o custo amortizado de um instrumento da dívida e alocar sua receita de juros ao longo do período correspondente. A taxa de juros efetiva é a taxa que desconta exatamente os recebimentos de caixa futuros estimados (incluindo todos os honorários e pontos pagos ou recebidos que sejam parte integrante da taxa de juros efetiva, os custos de transação e outros prêmios ou deduções) durante a vida estimada do instrumento da dívida ou, quando apropriado, durante um período menor; para o valor contábil líquido na data do reconhecimento inicial.

A receita é reconhecida com base nos juros efetivos para os instrumentos de dívida não caracterizados como ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado.

2.25. Demonstração do valor adicionado ("DVA")

Esta demonstração tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela Sociedade e sua distribuição durante determinado período e é apresentada pela Sociedade, conforme requerido pela legislação societária brasileira, como parte de suas demonstrações contábeis individuais e como informação suplementar às demonstrações contábeis consolidadas, pois não é uma demonstração prevista nem obrigatória conforme as IFRSs.

A DVA foi preparada com base em informações obtidas dos registros contábeis que servem de base de preparação das demonstrações contábeis e seguindo as disposições contidas no CPC 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Em sua primeira parte apresenta a riqueza criada pela Sociedade, representada pelas receitas (receita bruta das vendas, incluindo os tributos incidentes sobre ela, as outras receitas e os efeitos da provisão para créditos de liquidação duvidosa), pelos insumos adquiridos de terceiros (custo das vendas e aquisições de materiais, energia e serviços de terceiros, incluindo os tributos incluídos no momento da aquisição, os efeitos das perdas e da recuperação de valores ativos, e a depreciação e amortização) e pelo valor adicionado recebido de terceiros (resultado de equivalência patrimonial, receitas financeiras e outras receitas). A segunda parte da DVA apresenta a distribuição da riqueza entre pessoal, impostos, taxas e contribuições, remuneração de capitais de terceiros e remuneração de capitais próprios.

2.26. Novas normas, alterações e interpretações de normas

a) Normas, interpretações e alterações de normas existentes em vigor em 31 de dezembro de 2010 e que não tiveram impactos relevantes sobre as demonstrações contábeis da Sociedade

As interpretações e alterações das normas existentes a seguir foram editadas e estavam em vigor em 31 de dezembro de 2010. Entretanto, não tiveram impactos relevantes sobre as demonstrações contábeis da Sociedade:

| <u>Norma</u> | <u>Principais exigências</u> | <u>Data de entrada em vigor</u> |
|----------------------------|---|--|
| Melhorias nos IFRSs - 2009 | Alteração de diversos pronunciamentos contábeis | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2010. |
| Alterações à IFRS 1 | Isonção Limitada de Divulgações Comparativas da IFRS 7 para Adotantes Iniciais | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2010. |
| Alterações à IFRS 1 | Isonções Adicionais para Adotantes Iniciais | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2010. |
| Alterações à IAS 32 | Classificação dos Direitos anuais de Emissão | Aplicável a períodos com início em ou após 1º de fevereiro de 2010. |
| Alterações à IFRS 2 | Pagamentos Baseados em Ações com Liquidação em Caixa - Transações dentro do mesmo Grupo | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2010. |
| IFRIC 19 | Extinção de Passivos Financeiros Através de Instrumentos Patrimoniais | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2010. |

Em agosto de 2010 foi editada pela CVM a Deliberação nº 636/10, que aprova o pronunciamento CPC 41 - Resultado por Ação, elaborado a partir do IAS 33 - "Earnings per Share". O CPC 41 dispõe sobre a divulgação do resultado por ação, sem impactos sobre o reconhecimento, a mensuração e a apresentação das demonstrações financeiras individuais. A Sociedade adotou o CPC 41 em suas demonstrações contábeis individuais e consolidadas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2010.

b) Normas, interpretações e alterações de normas existentes que ainda não estão em vigor e não foram adotadas antecipadamente pela Sociedade. As normas e alterações das normas existentes a seguir foram publicadas e são obrigatórias para os períodos contábeis da Sociedade iniciados em 1º de janeiro de 2011 ou após essa data, ou para períodos subsequentes. Todavia, não houve adoção antecipada dessas normas e alterações de normas por parte da Sociedade.

| <u>Norma</u> | <u>Principais exigências</u> | <u>Data de entrada em vigor</u> |
|------------------------------------|--|--|
| Melhorias nos IFRSs - 2010 | Alteração de diversos pronunciamentos contábeis | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2011. |
| IFRS 9 (conforme alterada em 2010) | Instrumentos Financeiros | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013. |
| Alterações à IAS 24 | Divulgações de Partes Relacionadas | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2011. |
| Alterações à IFRS 1 | Eliminação de datas fixas para adotantes pela primeira vez das IFRSs | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2011. |
| Alterações à IFRS 7 | Divulgações - Transferências de Ativos Financeiros | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2011. |
| Alterações à IAS 12 | Impostos diferidos - recuperação dos ativos subjacentes quando o ativo é mensurado pelo modelo de valor justo de acordo com a IAS 40 | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2012. |
| Alterações à IFRIC 14 | Pagamentos Antecipados de Exigência Mínima de Financiamento | Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2011. |

IFRS 9 - Instrumentos Financeiros (em vigor a partir de 1º de janeiro de 2013). A publicação é parte do projeto de melhorias do IASB sobre a mensuração, a classificação e o reconhecimento de instrumentos financeiros emitido em novembro de 2009 e substitui a parte da IAS 39 relacionada à mensuração e classificação de ativos financeiros. Esse pronunciamento determina a classificação dos ativos financeiros em duas categorias: ativos reconhecidos ao valor justo e ativos reconhecidos ao valor de custo amortizado com a determinação da classificação sendo realizada

no momento do reconhecimento do ativo e de acordo com o modelo de negócios da companhia e as características do instrumento financeiro contratado. Em virtude das características dos instrumentos financeiros atualmente contratados pela Sociedade não são esperados efeitos significativos no momento da adoção desse pronunciamento a partir de 1º de janeiro de 2013.

Considerando as atuais operações da Sociedade e de suas controladas, a Administração não espera que essas novas normas, interpretações e alterações tenham um efeito relevante sobre as demonstrações contábeis a partir de sua adoção.

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC ainda não editou os respectivos pronunciamentos e modificações correlacionados às IFRSs novas e revisadas apresentadas anteriormente. Em decorrência do compromisso do CPC e da Comissão de Valores Mobiliários - CVM de manter atualizado o conjunto de normas emitidas com base nas atualizações feitas pelo International Accounting Standards Board - IASB, é esperado que esses pronunciamentos e modificações sejam editados pelo CPC e aprovados pela CVM até a data de sua aplicação obrigatória.

3. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

A preparação de demonstrações contábeis requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e também o exercício de julgamento por parte da Administração da Sociedade no processo de aplicação das políticas contábeis.

As estimativas e premissas contábeis são continuamente avaliadas e baseiam-se na experiência histórica e em outros fatores, incluindo expectativas de eventos futuros consideradas razoáveis para as circunstâncias. Tais estimativas e premissas podem diferir dos resultados efetivos. Os efeitos decorrentes das revisões das estimativas contábeis são reconhecidos no período da revisão.

As premissas e estimativas significativas para demonstrações contábeis estão relacionadas a seguir:

a) Imposto de renda, contribuição social e outros impostos

A Sociedade reconhece ativos e passivos diferidos com base nas diferenças entre o valor contábil apresentado nas demonstrações contábeis e a base tributária dos ativos e passivos utilizando as alíquotas em vigor. A Sociedade revisa regularmente os impostos diferidos ativos em termos de possibilidade de recuperação, considerando-se o lucro histórico gerado e o lucro tributável futuro projetado, de acordo com um estudo de viabilidade técnica.

b) Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

A Sociedade é parte de diversos processos judiciais e administrativos, como descrito na nota explicativa nº 18. Provisões são constituídas para todas as contingências referentes a processos judiciais que representam perdas prováveis e estimadas com um certo grau de segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados externos. A Administração acredita que essas provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão corretamente apresentadas nas demonstrações contábeis.

c) Plano de assistência médica

O valor atual do plano de assistência médica depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que atualizam uma série de premissas, como, por exemplo, taxa de desconto, e outras, as quais estão divulgadas na nota explicativa nº 24.2. A mudança em uma dessas estimativas poderia afetar os resultados apresentados.

4. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

4.1. 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 (98,7% em 31 de dezembro de 2010 e 99,9% em 31 de dezembro de 2009), 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.

4.2. 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 nas 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 2010 e de 2009, a exposição cambial consolidada, excluindo a exposição dos investimentos nas controladas no exterior, é demonstrada conforme o quadro a seguir:

| | Consolidado | |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------|
| | 2010 | 2009 |
| Posições ativas: | | |
| Contas a receber de clientes (1) | 5.239 | 3.386 |
| Instrumentos derivativos (2) | <u>94.358</u> | <u>186.654</u> |
| Total do ativo | <u>99.598</u> | <u>190.040</u> |
| Posições passivas: | | |
| Empréstimos e financiamentos (3) | (58.675) | (142.649) |
| Fornecedores (4) | <u>(4.964)</u> | <u>(4.409)</u> |
| Total do passivo | <u>(63.639)</u> | <u>(147.058)</u> |
| Total da exposição | <u>35.959</u> | <u>42.982</u> |

(1) Contas a receber de clientes: correspondem aos saldos a receber referentes às exportações da Sociedade e de suas controladas no Brasil, não considerando os saldos de suas controladas no exterior, mantidos em suas moedas funcionais.

(2) Instrumentos derivativos consolidados: os contratos em aberto de "swap" e "forward", demonstrados a seguir, têm vencimentos entre janeiro de 2011 e fevereiro de 2017, foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Bradesco (54%), Brasil (2%), HSBC (6%), ItauBBA (19%) e Citibank (19%) e estão assim compostos:

| Modalidade da operação | Consolidado | | | |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| | Valor nominal | | Saldo ativo (passivo) a valor justo | |
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| "Swaps" financeiros (2.1) | 59.817 | 133.033 | (2.830) | (8.430) |
| "Forwards" financeiros (2.1) | - | 187 | - | (8) |
| "Forwards" operacionais (2.2) | <u>34.542</u> | <u>53.464</u> | <u>(1.231)</u> | <u>(214)</u> |
| | <u>94.359</u> | <u>186.684</u> | <u>(4.061)</u> | <u>(8.652)</u> |

Em 31 de dezembro de 2010, o valor nominal total de R\$94.359 (R\$186.684 em 31 de dezembro de 2009) representa os ativos dos instrumentos financeiros derivativos contratados para proteger as exposições cambiais passivas da Sociedade e de suas controladas. O saldo ativo (passivo) refere-se ao ajuste líquido a receber e a pagar, respectivamente, calculado a valor justo em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 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 por contas a receber, fornecedores e 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 Certificado de Depósito Interbancário - 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 de caixa dos futuros aportes de capital para as suas controladas no exterior, 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 2010, o montante equivalente em dólar norte-americano era de US\$35.215.

(4) Fornecedores: referem-se aos saldos a pagar em moedas estrangeiras devidos aos fornecedores.

Em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, a exposição cambial da controladora é demonstrada conforme o quadro a seguir:

| | Controladora | |
|----------------------------------|------------------------|-------------------------|
| | 2010 | 2009 |
| Posições ativas: | | |
| Instrumentos derivativos (1) | <u>86.676</u> | <u>168.505</u> |
| Total do ativo | <u>86.676</u> | <u>168.505</u> |
| Posições passivas: | | |
| Empréstimos e financiamentos (2) | (52.567) | (114.712) |
| Fornecedores (3) | <u>(842)</u> | <u>(497)</u> |
| Total do passivo | <u>(53.409)</u> | <u>(115.209)</u> |
| Total da exposição | <u>33.267</u> | <u>53.296</u> |

(1) Instrumentos derivativos consolidados: os contratos em aberto de "swap" e "forward", demonstrados a seguir, têm vencimentos entre janeiro de 2011 e julho de 2014, foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Bradesco (57%), Brasil (1%), HSBC (2%), ItauBBA (20%) e Citibank (20%) e estão assim compostos:

| Modalidade da operação | Controladora | | | |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| | Valor nominal | | Saldo ativo (passivo) a valor justo | |
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| "Swaps" financeiros (1.1) | 53.534 | 94.231 | (2.109) | (6.647) |
| "Forwards" financeiros (1.1) | - | 187 | - | (8) |
| "Forwards" operacionais (1.2) | <u>34.542</u> | <u>53.464</u> | <u>(1.231)</u> | <u>(214)</u> |
| | <u>88.076</u> | <u>147.882</u> | <u>(3.340)</u> | <u>(6.869)</u> |

Em 31 de dezembro de 2010, o valor nominal total de R\$88.076 (R\$147.882 em 31 de dezembro de 2009) representa os ativos dos instrumentos financeiros derivativos contratados para proteger as exposições cambiais passivas da Sociedade e de suas controladas. O saldo ativo (passivo) refere-se ao ajuste líquido a receber e a pagar, respectivamente, calculado a valor justo em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 dos instrumentos financeiros derivativos ainda em aberto contratados pela Sociedade e por suas controladas vigentes nas respectivas datas de encerramento dos exercícios.

(1.1) 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.

(1.2) Para as exposições cambiais denominadas "operacionais", que estão relacionadas aos fluxos futuros, são contratadas operações de "forward".

(2) Empréstimos e financiamentos: referem-se aos saldos a pagar de empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira. Em 31 de dezembro de 2010, o montante equivalente em dólar norte-americano era de US\$31.550.

(3) 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 a taxas de juros ativas e passivas atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras e os empréstimos e financiamentos, exceto os contratados em Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP, são corrigidos pelo Certificado de Depósito Interbancário - 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 líquidos equivalentes registrados no balanço patrimonial, tornando as operações atreladas, conforme demonstrado no quadro a seguir:

| | <u>Consolidado</u> |
|---|--------------------|
| Total dos empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira | 58.675 |
| Valor nocional dos derivativos "financeiros" | (59.817) |
| Exposição líquida | <u>(1.142)</u> |

Da mesma forma, a Sociedade considera que parte dos instrumentos derivativos "operacionais", no montante de R\$34.542, não deve ser considerada na análise de sensibilidade, pois foi liquidada no dia 3 de janeiro de 2011, sendo registrada uma perda de R\$1.231.

Portanto, para a análise de sensibilidade está sendo aplicado somente o montante de R\$59.817, resultado das considerações explicitadas anteriormente.

| <u>Exposição</u> | <u>Risco da Sociedade</u> | <u>Cenário provável</u> | <u>Cenário possível</u> | <u>Cenário Remoto</u> |
|------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Financeira | Queda do dólar | 23 | (286) | (571) |

O cenário provável reflete a cotação da BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de 12 de janeiro de 2011 (R\$1,70/US\$). Nas exposições passivas de dólar norte-americano (risco de queda dessa moeda), o cenário possível considera uma desvalorização de 25% sobre a cotação em 31 de dezembro de 2010 (R\$1,25/US\$) e o cenário remoto uma desvalorização de 50% (R\$0,83/US\$).

| | <u>Controladora</u> |
|---|---------------------|
| Total dos empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira | 52.567 |
| Valor nocional dos derivativos "financeiros" | (53.534) |
| Exposição líquida | <u>(967)</u> |

d) Passivos financeiros

O valor contábil consolidado dos passivos financeiros, mensurados pelo método do custo amortizado, e seus correspondentes vencimentos são demonstrados a seguir:

| <u>Consolidado</u> | <u>Menos de um ano</u> | <u>Entre um e dois anos</u> | <u>Entre três e cinco anos</u> | <u>Mais de cinco anos</u> | <u>Valor justo 2010</u> | <u>Efeito do desconto</u> | <u>Valor contábil 2010</u> |
|----------------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Em 31 de dezembro de 2010 | | | | | | | |
| Circulante: | | | | | | | |
| Empréstimos e financiamentos | 226.595 | - | - | - | 226.595 | - | 226.595 |
| Fornecedores | 331.909 | - | - | - | 331.909 | - | 331.909 |
| Não Circulante: | | | | | | | |
| Empréstimos e financiamentos | - | 39.425 | 421.403 | 4.240 | 465.068 | - | 465.068 |

Da mesma forma, a Sociedade considera que parte dos instrumentos derivativos "operacionais", no montante de R\$34.542, não deve ser considerada na análise de sensibilidade, pois foi liquidada no dia 3 de janeiro de 2011, sendo registrada uma perda de R\$1.231.

Portanto, para a análise de sensibilidade está sendo aplicado somente o montante de R\$53.534, resultado das considerações explicitadas anteriormente.

| <u>Exposição</u> | <u>Risco da Sociedade</u> | <u>Cenário provável</u> | <u>Cenário possível</u> | <u>Cenário Remoto</u> |
|------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Financeira | Queda do dólar | 20 | (242) | (483) |

O cenário provável reflete a cotação da BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de 12 de janeiro de 2011 (R\$1,70/US\$). Nas exposições ativas de dólar norte-americano (risco de queda dessa moeda), o cenário possível considera uma valorização de 25% sobre a cotação em 31 de dezembro de 2010 (R\$1,25/US\$) e o cenário remoto uma valorização de 50% (R\$0,83/US\$).

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 2010 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 e da TJLP:

| | <u>Controladora</u> | <u>Consolidado</u> |
|--|---------------------|--------------------|
| Total dos empréstimos e financiamentos | (428.442) | (569.073) |
| Aplicações financeiras | 196.437 | 521.915 |
| Exposição líquida | <u>(232.005)</u> | <u>(47.158)</u> |

Para a exposição líquida dos empréstimos e financiamentos atrelados ao CDI e TJLP, para a qual a Sociedade está deduzindo os saldos das aplicações financeiras, também mantidas ao CDI (nota explicativa nº 5), a Administração da Sociedade entende que, considerando como baixo o risco de grandes variações no CDI em 2010, levando em conta 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\$1.179.

b) Risco de crédito

O risco de crédito refere-se ao risco de uma contraparte não cumprir com suas obrigações contratuais, levando o Grupo a incorrer em perdas financeiras. 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.

A Sociedade considera baixo o risco de crédito das operações que mantém em instituições financeiras com as quais opera, 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.

A Administração monitora o nível de liquidez consolidado da Sociedade considerando o fluxo de caixa esperado em contrapartida às linhas de crédito não utilizadas.

4.3. 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.

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 2010 e de 2009 estão assim sumarizados:

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos | 428.442 | 495.297 | 691.663 | 704.358 |
| (-) Caixa e equivalentes de caixa | (206.125) | (254.463) | (560.229) | (500.294) |
| Dívida líquida | <u>222.317</u> | <u>240.834</u> | <u>131.434</u> | <u>204.064</u> |
| Patrimônio líquido | <u>1.257.501</u> | <u>1.139.821</u> | <u>1.257.501</u> | <u>1.139.821</u> |
| Índice de alavancagem financeira | <u>17,7%</u> | <u>21,1%</u> | <u>10,5%</u> | <u>17,9%</u> |

4.4 Instrumentos financeiros derivativos

Com relação às operações com instrumentos financeiros derivativos do tipo "swap" e "forward" em aberto em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, os ganhos e as perdas, a valores justos, estão assim demonstrados:

Ganhos (perdas) na variação dos valores justos nas operações de "swap" e "forward"

| | Controladora | | Consolidado | |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| "Swaps" financeiros | (2.109) | (6.647) | (2.830) | (8.430) |
| "Forwards" financeiros | - | (8) | - | (8) |
| "Forwards" operacionais | (1.231) | (214) | (1.231) | (214) |
| | <u>(3.340)</u> | <u>(6.869)</u> | <u>(4.061)</u> | <u>(8.652)</u> |

a) Detalhamento das operações com derivativos

i) Instrumentos derivativos "financeiros"

As informações sobre os instrumentos derivativos "financeiros" em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 contratados pela Sociedade e por suas controladas, decorrentes dos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira, estão demonstradas a seguir:

| Controladora | Valor nominal | | Valor justo | | Efeito acumulado até 31/12/10 a valor justo |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|---|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | |
| Descrição | | | | | |
| Contratos de "swap": | | | | | |
| Posição ativa: | | | | | |
| Posição comprada dólar | 53.534 | 4.231 | 52.121 | 2.997 | (2.109) |
| Posição comprada yen | - | 90.000 | - | 111.192 | - |
| | <u>53.534</u> | <u>94.231</u> | <u>52.121</u> | <u>114.189</u> | <u>(2.109)</u> |
| Posição passiva: | | | | | |
| Taxa CDI pós-fixada: | | | | | |
| Posição comprada dólar | 53.534 | 4.231 | 54.231 | 4.027 | - |
| Posição comprada yen | - | 90.000 | - | 116.809 | - |
| | <u>53.534</u> | <u>94.231</u> | <u>54.231</u> | <u>120.836</u> | <u>-</u> |
| Contratos a termo ("forward"): | | | | | |
| Posição comprada dólar | - | 187 | - | 192 | - |
| Posição passiva: | | | | | |
| Taxa prefixada | - | 187 | - | 200 | - |

| Consolidado | Valor nominal | | Valor justo | | Efeito acumulado até 31/12/10 a valor justo |
|--------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | |
| Descrição | | | | | |
| Contratos de "swap": | | | | | |
| Posição ativa: | | | | | |
| Posição comprada dólar | 59.817 | 43.003 | 57.367 | 28.138 | (2.830) |
| Posição comprada yen | - | 90.000 | - | 111.192 | - |
| | <u>59.817</u> | <u>133.003</u> | <u>57.367</u> | <u>139.330</u> | <u>(2.830)</u> |
| Posição passiva: | | | | | |
| Taxa CDI pós-fixada: | | | | | |
| Posição comprada dólar | 59.817 | 43.003 | 60.197 | 30.951 | - |
| Posição comprada yen | - | 90.000 | - | 116.809 | - |
| | <u>59.817</u> | <u>133.003</u> | <u>60.197</u> | <u>147.760</u> | <u>-</u> |
| Contratos a termo ("forward"): | | | | | |
| Posição comprada dólar | - | 187 | - | 192 | - |
| Posição passiva: | | | | | |
| Taxa prefixada | - | 187 | - | 200 | - |

ii) Instrumentos financeiros derivativos "operacionais"

As informações sobre os instrumentos derivativos "operacionais" em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, contratados pela Sociedade e por suas controladas para proteção da exposição decorrente dos fluxos de caixa futuros, estão demonstradas a seguir:

| Controladora e Consolidado | Valor nominal | | Valor justo | | Efeito acumulado até 31/12/10 a valor justo |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | |
| Descrição | | | | | |
| Contratos a termo ("forward"): | | | | | |
| Posição comprada dólar | 34.542 | 53.464 | 34.555 | 54.124 | (1.231) |
| | <u>34.542</u> | <u>53.464</u> | <u>34.555</u> | <u>54.124</u> | <u>(1.231)</u> |
| Posição passiva: | | | | | |
| Taxa prefixada: | | | | | |
| Posição comprada dólar | 34.542 | 53.464 | 35.786 | 54.338 | - |
| | <u>34.542</u> | <u>53.464</u> | <u>35.786</u> | <u>54.338</u> | <u>-</u> |

Para os instrumentos financeiros derivativos mantidos pela Sociedade e por suas controladas em 31 de dezembro de 2010, 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.

4.5. 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 nas datas dos balanços. O valor justo de contratos de câmbio a termo é determinado com base em taxas de câmbio a termo, cotadas nas datas dos balanços.

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, diretamente (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços) (Nível 2).
- Inserções 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 instrumentos derivativos consolidados mensurados pelo valor justo em 31 de dezembro de 2010:

| | Nível 1 | Nível 2 | Nível 3 | Saldo total |
|--------------------------|---------|---------|---------|-------------|
| Instrumentos derivativos | | | | |
| - ao valor justo | - | 90.298 | - | 90.298 |
| Total do ativo | - | 90.298 | - | 90.298 |

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 nas datas dos balanços. Um mercado é visto como ativo se os preços cotados estiverem pronta e regularmente disponíveis a partir de uma Bolsa, um distribuidor, corretor, grupo de indústrias, serviço de precificação ou agência reguladora e aqueles preços representam transações de mercado reais, as quais 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 em que estão disponíveis 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 nas datas dos balanços, 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 2010.

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.

Contas a receber e fornecedores

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.

5. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Caixa e bancos | 9.688 | 12.010 | 38.314 | 61.242 |
| Aplicações financeiras- | | | | |
| CDBs pós-fixados | 196.437 | 242.453 | 528.070 | 444.821 |
| | <u>206.125</u> | <u>254.463</u> | <u>566.384</u> | <u>506.063</u> |
| Circulante | 206.125 | 254.463 | 560.229 | 500.294 |
| Não circulante - aplicações financeiras (nota explicativa nº 18.(c) - riscos tributários) | - | - | 6.155 | 5.769 |
| | <u>206.125</u> | <u>254.463</u> | <u>566.384</u> | <u>506.063</u> |

Em 31 de dezembro de 2010, os Certificados de Depósitos Bancários - CDBs são remunerados por taxas que variam entre 100,0% e 101,5% (100,0% e 103,1% em 31 de dezembro de 2009) 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 | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Contas a receber de clientes | 550.355 | 462.303 | 635.944 | 509.383 |
| Provisão para créditos de liquidação duvidosa | (56.663) | (47.658) | (65.664) | (56.515) |
| | <u>493.692</u> | <u>414.645</u> | <u>570.280</u> | <u>452.868</u> |

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

| | Controladora | | Consolidado | |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| A vencer | 432.703 | 355.402 | 492.947 | 402.482 |
| Vencidos até 30 dias | 79.136 | 73.330 | 93.967 | 73.330 |
| Vencidos entre 31 e 60 dias | 10.897 | 9.757 | 16.777 | 9.757 |
| Vencidos entre 61 e 90 dias | 8.072 | 6.655 | 9.406 | 6.655 |
| Vencidos entre 91 e 180 dias | 19.547 | 17.159 | 22.847 | 17.159 |
| | <u>550.355</u> | <u>462.303</u> | <u>635.944</u> | <u>509.383</u> |

O saldo de contas a receber de clientes no consolidado está predominantemente denominado em reais, com aproximadamente 91% do saldo em aberto em 31 de dezembro de 2010 referente a transações em reais (95% em 31 de dezembro de 2009), sendo o saldo remanescente denominado em moedas diversas e 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 2010 está assim representada:

| Controladora | | | |
|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
| Saldo em 2009 | Adições (a) | Reversões (b) | Saldo em 2010 |
| (47.658) | (92.417) | 83.412 | (56.663) |
| | <u>(92.417)</u> | <u>83.412</u> | <u>(56.663)</u> |
| Consolidado | | | |
| Saldo em 2009 | Adições (a) | Reversões (b) | Saldo em 2010 |
| (56.515) | (99.679) | 90.530 | (65.664) |
| | <u>(99.679)</u> | <u>90.530</u> | <u>(65.664)</u> |

(a) Provisão constituída conforme a nota explicativa nº 2.7.

(b) Compostas por títulos vencidos há mais de 180 dias, baixados em virtude do não recebimento e pela reversão decorrente do recebimento de títulos anteriormente provisionados.

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.

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. A Sociedade e suas controladas não mantêm nenhuma garantia para os títulos em atraso.

7. ESTOQUES

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|----------------|---------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Produtos acabados | 181.188 | 95.202 | 465.027 | 397.783 |
| Matérias-primas e materiais de embalagem | - | - | 127.305 | 126.479 |
| Material promocional | 14.383 | 5.634 | 37.576 | 16.503 |
| Produtos em elaboração | - | - | 17.290 | 14.327 |
| Provisão para perdas | (10.479) | (6.498) | (75.673) | (45.541) |
| | <u>185.092</u> | <u>94.338</u> | <u>571.525</u> | <u>509.551</u> |

O aumento registrado no saldo dos produtos acabados para 2010 é justificado substancialmente pela ampliação da capacidade de abastecimento logístico dos diversos Centros de Distribuição da Sociedade, bem como pelo redimensionamento da capacidade de produção da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. com base no planejamento de demanda, visando o acompanhamento do crescimento das operações da Sociedade registrado nos últimos anos e também em 2010, bem como à diminuição dos índices de não atendimento de pedidos de venda.

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para o exercício findo em 31 de dezembro de 2010 está assim representada:

| Controladora | | | |
|---------------|-------------|---------------|---------------|
| Saldo em 2009 | Adições (a) | Reversões (b) | Saldo em 2010 |
| (6.498) | (14.880) | 10.899 | (10.479) |
| Consolidado | | | |
| Saldo em 2009 | Adições (a) | Reversões (b) | Saldo em 2010 |
| (45.541) | (159.227) | 129.095 | (75.673) |

(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 por suas controladas.

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

8. IMPOSTOS A RECUPERAR

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|--------------|--------|-------------|--------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| ICMS a compensar sobre aquisição de insumos | - | - | 97.888 | 68.556 |
| ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - RS | 3.022 | 20.967 | 3.022 | 20.967 |
| ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - SP (a) | 7.120 | 89.767 | 7.120 | 89.767 |
| ICMS - ST - Estado de Santa Catarina | - | 3.335 | - | 3.335 |
| ICMS - ST a ressarcir - processo de denúncia espontânea - SP (b) | - | - | 16.421 | 15.200 |
| Impostos a compensar - controladas no exterior | - | - | 21.567 | 17.070 |
| ICMS a compensar sobre aquisição de bens do ativo imobilizado | 6.825 | 3.836 | 16.136 | 11.891 |
| COFINS a compensar sobre | | | | |

| | | | | |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|
| aquisição de bens do ativo imobilizado | - | - | 9.589 | 10.983 |
| PIS a compensar sobre aquisição de bens do ativo imobilizado | - | - | 2.237 | 2.562 |
| PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de insumos | 19.743 | 8.448 | 20.025 | 8.448 |
| IRPJ e CSLL a compensar | 10 | - | 1.746 | 2.176 |
| PIS, COFINS e CSLL - retidos na fonte | - | - | 5.574 | 3.436 |
| Outros | 3.000 | 1.104 | 12.282 | 3.149 |
| (-) Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS | - | - | (2.879) | (2.414) |
| | <u>39.720</u> | <u>127.457</u> | <u>210.728</u> | <u>255.126</u> |
| Circulante | <u>34.799</u> | <u>93.760</u> | <u>101.464</u> | <u>191.195</u> |
| Não circulante | <u>4.921</u> | <u>33.697</u> | <u>109.264</u> | <u>63.931</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, vigentes desde fevereiro de 2008.

Conforme o 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, era 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%, era aproveitado pela Sociedade após averiguação administrativa por parte das autoridades fiscais.

O referido Regime Especial encontrava-se suspenso pelas autoridades fiscais desde abril de 2009 para validação da documentação referente às obrigações acessórias exigidas pelo Regime Especial e pela Portaria CAT nº 17/99, tendo sido regularizado durante o segundo semestre de 2010 após o cumprimento de todas as exigências relacionadas às documentações solicitadas pelas autoridades fiscais.

O montante relacionado à parcela de 25% dos créditos de ICMS - ST registrado anteriormente no ativo não circulante foi reclassificado para o curto prazo para o encerramento do exercício findo em 31 de dezembro de 2010 em virtude de a Sociedade ter obtido com a Secretaria da Fazenda - SeFaz um regime especial que permite a compensação dos referidos créditos através de um mecanismo denominado "Via Rápida" ("Fast Track"), através do qual os créditos compensados são amparados por carta de fiança bancária, no mínimo, no valor dos créditos compensados até a data das demonstrações contábeis.

Em 31 de dezembro de 2010, a Sociedade havia compensado o montante de R\$76.901, o qual está suportado por carta de fiança bancária.

Os créditos registrados através do processo de denúncia espontânea, no valor de R\$16.953 em 31 de dezembro de 2009, foram compensados durante o primeiro semestre de 2010 com base em autorização concedida pelas autoridades fiscais tendo em vista que a Sociedade retificou os livros fiscais do período de fevereiro a maio de 2008.

(b) Em 24 de setembro de 2008, foi emitido pela Coordenadoria de Administração Tributária da SeFaz - SP 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. O 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 de R\$16.421 em 31 de dezembro de 2010 e R\$15.200 em 31 de dezembro de 2009.

O crédito será compensado pela controlada após averiguação por parte das autoridades fiscais; entretanto, com base na avaliação dos assessores legais e da Administração da controlada, o risco de não compensação dos valores registrados em 31 de dezembro de 2010 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 nas controladas. Esses créditos são mantidos no ativo não circulante, conforme regulamentação do CPC 26. Os valores são demonstrados a seguir:

| | <u>Controladora</u> | | <u>Consolidado</u> | |
|--|---------------------|---------------|--------------------|----------------|
| | <u>2010</u> | <u>2009</u> | <u>2010</u> | <u>2009</u> |
| <u>Diferenças temporárias</u> | | | | |
| Provisão para créditos de liquidação duvidosa (nota explicativa nº 6) | 19.266 | 16.204 | 19.266 | 16.204 |
| Provisão para perdas nos estoques (nota explicativa nº 7) | 3.563 | 2.209 | 21.725 | 12.591 |
| Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (nota explicativa nº 18) | 18.884 | 20.224 | 40.375 | 38.940 |
| Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS (nota explicativa nº 17) | 573 | 534 | 28.869 | 19.668 |
| Passivo atuarial - plano de assistência médica (nota explicativa nº 24.2) | 4.462 | 811 | 6.702 | 3.176 |
| Provisão para perdas em contratos de "swap" e "forward" (nota explicativa nº 25) | 1.136 | 2.335 | 1.381 | 2.941 |
| Provisão de ICMS - ST - Paraná, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul (nota explicativa nº 17) | 13.672 | 10.970 | 13.672 | 10.970 |
| Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores | 3.879 | 4.483 | 4.432 | 4.997 |
| Provisões para obrigações contratuais | 1.947 | 733 | 2.777 | 1.419 |
| Provisões para participação nos resultados | - | 1.761 | - | 4.139 |
| Provisão para deságio na cessão de créditos de ICMS | - | - | 979 | 821 |
| Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar | 6.874 | 4.553 | 6.874 | 4.553 |
| Diferenças temporárias das operações internacionais | - | - | 6.562 | 4.420 |
| Outras diferenças temporárias | <u>13.235</u> | <u>18.135</u> | <u>26.645</u> | <u>21.307</u> |
| | <u>87.491</u> | <u>82.952</u> | <u>180.259</u> | <u>146.146</u> |

A movimentação dos saldos de imposto de renda e contribuição social diferidos ativos no consolidado para os exercícios apresentados é demonstrada como segue:

| <u>Consolidado</u> | <u>Debitado (creditado) à demonstração</u> | | |
|---|--|---------------------|----------------|
| | <u>2009</u> | <u>do resultado</u> | <u>2010</u> |
| <u>Diferenças temporárias</u> | | | |
| Provisão para créditos de liquidação duvidosa | 16.204 | 3.062 | 19.266 |
| Provisão para perdas nos estoques | 12.591 | 9.134 | 21.725 |
| Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas | 38.940 | 1.435 | 40.375 |
| Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS | 19.668 | 9.201 | 28.869 |
| Provisão para perdas em contratos de "swap" e "forward" | 2.941 | (1.560) | 1.381 |
| Provisão de ICMS - ST - Paraná, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul | 10.970 | 2.702 | 13.672 |
| Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores | 4.997 | (565) | 4.432 |
| Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar | 4.553 | 2.321 | 6.874 |
| Diferenças temporárias das operações internacionais | 4.420 | 2.142 | 6.562 |
| Passivo atuarial - plano de assistência médica | 3.176 | 3.526 | 6.702 |
| Provisões para obrigações contratuais | 1.419 | 2.777 | |
| Provisão para participação nos resultados | 4.139 | (4.139) | - |
| Provisão para deságio na cessão de créditos de ICMS | 821 | 158 | 979 |
| Outras diferenças temporárias | <u>21.307</u> | <u>5.338</u> | <u>26.645</u> |
| | <u>146.146</u> | <u>34.113</u> | <u>180.259</u> |

A movimentação dos saldos de imposto de renda e contribuição social diferidos ativos na controladora para os exercícios apresentados é demonstrada como segue:

| <u>Controladora</u> | <u>Debitado (creditado) à demonstração</u> | | |
|---|--|---------------------|---------------|
| | <u>2009</u> | <u>do resultado</u> | <u>2010</u> |
| <u>Diferenças temporárias</u> | | | |
| Provisão para créditos de liquidação duvidosa | 16.204 | 3.062 | 19.266 |
| Provisão para perdas nos estoques | 2.209 | 1.354 | 3.563 |
| Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas | 20.224 | (1.340) | 18.884 |
| Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS | 534 | 39 | 573 |
| Provisão para perdas em contratos de "swap" e "forward" | 2.335 | (1.199) | 1.136 |
| Provisão de ICMS - ST - Paraná, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul | 10.970 | 2.702 | 13.672 |
| Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores | 4.483 | (604) | 3.879 |
| Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar | 4.553 | 2.321 | 6.874 |
| Passivo atuarial - plano de assistência médica | 811 | 3.651 | 4.462 |
| Provisões para obrigações contratuais | 1.214 | 1.947 | |
| Provisão para participação nos resultados | 1.761 | (1.761) | - |
| Outras diferenças temporárias | <u>18.135</u> | <u>(4.900)</u> | <u>13.235</u> |
| | <u>82.952</u> | <u>4.539</u> | <u>87.491</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:

| | <u>Controladora</u> | <u>Consolidado</u> |
|----------------|---------------------|--------------------|
| 2011 | 45.607 | 86.263 |
| 2012 | 10.254 | 11.977 |
| 2013 | 5.416 | 36.993 |
| 2014 em diante | <u>26.214</u> | <u>45.026</u> |
| | <u>87.491</u> | <u>180.259</u> |

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2010 a Sociedade possuía créditos tributários 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:

| <u>Diferenças temporárias totais</u> | |
|--------------------------------------|--------|
| <u>Prejuízos fiscais:</u> | |
| Argentina | 13.594 |
| Chile | 75.926 |
| México | 79.156 |
| Colômbia | 48.072 |
| França | 45.761 |

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 |
|----------------|---------------|---------------|
| 2011 | 3.203 | - |
| 2012 | 2.944 | - |
| 2013 | 4.390 | - |
| 2014 | - | 11 |
| 2015 | 2.518 | 6.869 |
| 2016 em diante | <u>539</u> | <u>72.276</u> |
| | <u>13.594</u> | <u>79.156</u> |

b) Reconciliação do imposto de renda e da contribuição social

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|--------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social | 1.053.122 | 812.719 | 1.118.169 | 874.154 |
| Imposto de renda e contribuição social à alíquota de 34% | (358.062) | (276.324) | (380.178) | (297.212) |
| Benefício dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica - Lei nº 11.196/05 (*) | 19.035 | 9.956 | 19.035 | 9.956 |
| Incentivos fiscais - doações | 5.820 | 2.868 | 8.296 | 5.278 |
| Equivalência patrimonial (nota explicativa nº 12) | 8.760 | (962) | - | - |
| Crédito fiscal não constituído sobre prejuízos fiscais gerados por controladas no exterior | - | - | (31.459) | (37.739) |
| Benefício fiscal de juros sobre o capital próprio | 18.242 | 28.048 | 18.242 | 28.048 |
| Regime Tributário de Transição - RTT (Medida Provisória nº 449/08) - ajustes da Lei nº 11.638/07 | 649 | (1.037) | (1.623) | (2.035) |
| Baixa do ágio - liquidação da Flora Medicinal | 8.332 | - | 8.332 | - |
| Aproveitamento fiscal do ágio (nota explicativa nº 14) | - | 108.189 | - | 108.189 |
| Outras diferenças permanentes | (11.849) | 467 | (14.765) | (4.715) |
| Despesa com imposto de renda e contribuição social | (309.073) | (128.795) | (374.120) | (190.230) |
| Imposto de renda e contribuição social - correntes | (313.612) | (144.403) | (408.233) | (224.457) |
| Imposto de renda e contribuição social - diferidos | <u>4.539</u> | <u>15.608</u> | <u>34.113</u> | <u>34.227</u> |
| Taxa efetiva - % | <u>29,3</u> | <u>15,8</u> | <u>33,5</u> | <u>21,8</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. 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 2010 e de 2009 estão assim representados:

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| ICMS - ST (*) (nota explicativa nº 18 item (a)) | 53.809 | 29.162 | 53.809 | 29.162 |
| ICMS - ST exigibilidade suspensa (*) (nota explicativa nº 17.(b)) | 167.019 | 110.640 | 167.019 | 110.640 |
| Outras obrigações tributárias provisionadas (nota explicativa nº 17.(d) e (g)) | 2.893 | 2.743 | 42.297 | 39.640 |
| Processos tributários sem provisão | 41.102 | 25.581 | 46.460 | 29.103 |
| Processos tributários provisionados (nota explicativa nº 18) | 15.263 | 14.296 | 16.563 | 15.721 |
| Processos cíveis sem provisão | 938 | 313 | 1.343 | 636 |
| Processos cíveis provisionados (nota explicativa nº 18) | 1.874 | 231 | 1.976 | 1.878 |
| Processos trabalhistas sem provisão | 4.410 | 2.994 | 5.130 | 3.381 |
| Processos trabalhistas provisionados (nota explicativa nº 18) | <u>1.762</u> | <u>1.696</u> | <u>2.410</u> | <u>2.193</u> |
| | <u>289.070</u> | <u>187.656</u> | <u>337.007</u> | <u>232.354</u> |

(*) Correspondem à ação declaratória de ICMS - ST dos Estados do Paraná, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul, conforme mencionado nas notas explicativas nº 17.(b) e nº 18 - "Contingências passivas tributárias - risco possível", item (a).

11. OUTROS ATIVOS NÃO CIRCULANTES

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|---------------|-----------|---------------|--------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Adiantamento para propaganda | 20.052 | - | 20.997 | 1.660 |
| Ativos destinados à venda | - | - | 17.752 | - |
| Adiantamento para futuro aumento de capital | - | 90 | - | - |
| Aplicações financeiras - CDB (*) (nota explicativa nº 18.(f) - "Riscos tributários") | - | - | 6.155 | 5.769 |
| | <u>20.052</u> | <u>90</u> | <u>44.904</u> | <u>7.429</u> |

(*) Referem-se a valores dados em garantia através de bloqueio de aplicação financeira da controlada Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda., referente à execução fiscal por Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI referente ao mês de julho de 1989, quando da equiparação dos estabelecimentos comerciais atacadistas a estabelecimento industrial pela Lei nº 7.798/89.

12. INVESTIMENTOS

| | Controladora | |
|------------------------------|------------------|------------------|
| | 2010 | 2009 |
| Investimentos em controladas | <u>1.099.188</u> | <u>1.000.600</u> |

Informações e movimentação dos saldos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2010

| | Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. | Natura Cosméticos S.A. - Chile | Natura Cosméticos S.A. - Peru | Natura Cosméticos S.A. - Argentina | Natura Cosméticos C.A. - Venezuela | Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. | Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. | Natura Cosméticos de México (*) | Natura Cosméticos S.A. | Natura (Brasil) International B.V. - Holanda (*) | Natura Cosméticos España S.L. | Total |
|--|--|--------------------------------------|-------------------------------------|---|---|---|--|--|------------------------------|--|-------------------------------------|------------------|
| Capital social | 526.155 | 99.175 | 5.116 | 96.143 | 5.872 | - | 5.008 | 126.550 | 41.782 | 66.744 | 9 | 972.554 |
| Percentual de participação | 99,99% | 99,99% | 99,94% | 99,97% | 99,99% | 99,99% | 99,99% | 99,99% | 99,99% | 100,00% | 100,00% | - |
| Patrimônio líquido (passivo a descoberto) das controladas | 947.995 | 23.249 | (892) | 56.919 | 273 | (514) | 45.026 | 26.953 | 8.783 | 8.207 | 83 | 1.116.082 |
| Participação no patrimônio líquido | 947.900 | 23.247 | (891) | 56.902 | 273 | (514) | 45.021 | 26.950 | 8.782 | 8.207 | 83 | 1.115.960 |
| Lucro líquido (prejuízo) do exercício das controladas, líquido dos efeitos de conversão | 105.630 | (5.827) | (2.613) | (11.381) | (629) | (514) | 12.575 | (27.811) | (17.552) | (26.116) | - | 25.762 |
| <u>Valor contábil dos investimentos</u> | | | | | | | | | | | | |
| Saldos em 31 de dezembro de 2009 | 836.851 | 24.074 | 3.769 | 30.908 | 511 | - | 61.713 | 25.315 | 6.535 | 10.864 | 60 | 1.000.600 |
| Resultado de equivalência patrimonial | 105.625 | (5.827) | (2.612) | (11.378) | (629) | - | 12.575 | (27.808) | (17.550) | (26.120) | - | 26.276 |
| Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior | - | 1.907 | (2.048) | (3.699) | 215 | - | (428) | (666) | (240) | 486 | - | (4.473) |
| Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos à executivos de controladas e outras reservas | 5.513 | - | - | - | - | - | 1.161 | - | - | - | - | 6.674 |
| Reclassificação de lucros não eliminados nos estoques | (17.375) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | (17.375) |
| Distribuição de lucros | - | - | - | - | - | - | (30.000) | - | - | - | - | (30.000) |
| Aumentos de capital | - | 3.092 | - | 41.071 | 176 | - | - | 30.109 | 20.037 | 22.978 | 23 | 117.486 |
| Saldos em 31 de dezembro de 2010 | <u>930.614</u> | <u>23.246</u> | <u>(891)</u> | <u>56.902</u> | <u>273</u> | <u>-</u> | <u>45.021</u> | <u>26.950</u> | <u>8.782</u> | <u>8.208</u> | <u>83</u> | <u>1.099.188</u> |
| <u>Provisão para perdas</u> | | | | | | | | | | | | |
| Saldos em 31 de dezembro de 2009 | - | - | - | - | - | (564) | - | - | - | - | - | (564) |
| Incorporação de AFAC | - | - | - | - | - | 120 | - | - | - | - | - | 120 |
| Provisão para perdas | - | - | - | - | - | (514) | - | - | - | - | - | (514) |
| Incorporação da Flora Medicinal | - | - | - | - | - | 958 | - | - | - | - | - | 958 |
| Saldos em 31 de dezembro de 2010 | <u>-</u> | <u>-</u> | <u>-</u> | <u>-</u> | <u>-</u> | <u>-</u> | <u>-</u> | <u>-</u> | <u>-</u> | <u>-</u> | <u>-</u> | <u>-</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 B.V. (Holanda), Natura Brasil Inc. (EUA - Delaware), Natura International Inc. (EUA - Nova York), Natura International Inc. (EUA - Nevada), Natura Worldwide Trading Company (Costa Rica), Natura Europa SAS (França) e Natura Brasil SAS (França).

13. IMOBILIZADO E INTANGÍVEL

| IMOBILIZADO | Taxa média ponderada anual de depreciação - % | Controladora | | | | | |
|--|---|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------|
| | | 2010 | | | 2009 | | |
| | | Custo corrigido | Depreciação acumulada | Valor residual | Custo corrigido | Depreciação acumulada | Valor residual |
| Veículos | 21 | 34.234 | (14.491) | 19.743 | 31.358 | (13.259) | 18.099 |
| Benfeitorias em propriedade de terceiros (b) | 15 | 23.486 | (9.053) | 14.433 | 19.246 | (5.627) | 13.619 |
| Máquinas e equipamentos | 4 | 27.668 | (3.018) | 24.650 | 13.478 | (2.039) | 11.439 |
| Móveis e utensílios | 7 | 6.264 | (2.584) | 3.680 | 5.676 | (2.479) | 3.197 |
| Equipamentos de informática | 18 | 6.614 | (3.803) | 2.811 | 6.507 | (4.337) | 2.170 |
| Projetos em andamento | - | 11.699 | - | 11.699 | 1.212 | - | 1.212 |
| Adiantamentos a fornecedores | - | 15.159 | - | 15.159 | 639 | - | 639 |
| | | <u>125.124</u> | <u>(32.949)</u> | <u>92.175</u> | <u>78.116</u> | <u>(27.741)</u> | <u>50.375</u> |

| INTANGÍVEL | Taxa média ponderada anual de amortização - % | Controladora | | | | | |
|--------------------|---|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------|
| | | 2010 | | | 2009 | | |
| | | Custo corrigido | Amortização acumulada | Valor residual | Custo corrigido | Amortização acumulada | Valor residual |
| Softwares e outros | 17 | <u>29.190</u> | <u>(10.604)</u> | <u>18.586</u> | <u>19.441</u> | <u>(7.914)</u> | <u>11.527</u> |

| IMOBILIZADO | Taxa média ponderada anual de depreciação - % | Consolidado | | | | | |
|--|---|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------|
| | | 2010 | | | 2009 | | |
| | | Custo corrigido | Depreciação acumulada | Valor residual | Custo corrigido | Depreciação acumulada | Valor residual |
| Máquinas e equipamentos | 6 | 308.262 | (124.315) | 183.947 | 278.805 | (122.623) | 156.182 |
| Edifícios | 4 | 151.161 | (54.305) | 96.856 | 151.142 | (48.210) | 102.932 |
| Instalações | 9 | 120.440 | (65.066) | 55.374 | 110.476 | (59.339) | 51.137 |
| Terrenos | - | 27.180 | - | 27.180 | 33.662 | - | 33.662 |
| Moldes | 30 | 105.362 | (79.921) | 25.441 | 85.698 | (68.283) | 17.415 |
| Veículos | 21 | 56.361 | (21.181) | 35.180 | 48.312 | (18.581) | 29.731 |
| Equipamentos de informática | 19 | 75.749 | (45.969) | 29.780 | 65.469 | (44.714) | 20.755 |
| Móveis e utensílios | 11 | 27.164 | (11.926) | 15.238 | 27.732 | (12.557) | 15.175 |
| Benfeitorias em propriedade de terceiros (b) | 15 | 44.273 | (18.725) | 25.548 | 36.106 | (14.363) | 21.743 |
| Projetos em andamento | - | 35.489 | - | 35.489 | 16.269 | - | 16.269 |
| Adiantamentos a fornecedores | - | 28.648 | - | 28.648 | 25.213 | - | 25.213 |
| Outros | 3 | 3.897 | (2.111) | 1.786 | 6.660 | (4.618) | 2.042 |
| | | <u>983.986</u> | <u>(423.519)</u> | <u>560.467</u> | <u>885.544</u> | <u>(393.288)</u> | <u>492.256</u> |

| INTANGÍVEL | Taxa média ponderada anual de amortização - % | Consolidado | | | | | |
|--|---|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------|
| | | 2010 | | | 2009 | | |
| | | Custo corrigido | Amortização acumulada | Valor residual | Custo corrigido | Amortização acumulada | Valor residual |
| Fundo de comércio - Natura Europa SAS - França (a) | - | 4.629 | - | 4.629 | 5.250 | - | 5.250 |
| Softwares | 18 | 188.660 | (73.376) | 115.284 | 131.429 | (54.546) | 76.883 |
| Marcas e patentes | 10 | 1.573 | (1.413) | 160 | 1.951 | (1.344) | 607 |
| | | <u>194.862</u> | <u>(74.789)</u> | <u>120.073</u> | <u>138.630</u> | <u>(55.890)</u> | <u>82.740</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 2009 e 31 de dezembro de 2010, deve-se exclusivamente aos efeitos da variação cambial.

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

A Sociedade efetuou uma análise do prazo de vida útil-econômica remanescente dos bens do ativo imobilizado e intangível com efeitos registrados a partir de 1º de janeiro de 2010. Como consequência da revisão dessa estimativa contábil, que visou realinhar o prazo da vida útil remanescente dos bens e, conseqüentemente, a depreciação remanescente ao período de vida residual dos bens, foi registrado um impacto a crédito no resultado da depreciação do exercício de 2010, na comparação com a depreciação registrada no exercício anterior, no montante de R\$14.634.

Informações adicionais sobre o imobilizado

a) Bens dados em garantia e penhora

Em 31 de dezembro de 2010, 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 os montantes demonstrados a seguir:

| | Controladora | Consolidado |
|-----------------------------|---------------|---------------|
| Máquinas e equipamentos | 3.171 | 3.171 |
| Terreno | - | 700 |
| Equipamentos de informática | 3.506 | 4.092 |
| Veículos | 4.730 | 7.730 |
| Saldos no fim do exercício | <u>11.407</u> | <u>15.693</u> |

b) Despesas com arrendamentos operacionais

| | Controladora | | Consolidado | |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Aluguéis | <u>1.217</u> | <u>1.217</u> | <u>6.539</u> | <u>8.960</u> |

c) Saldo de juros capitalizados no ativo imobilizado

| | Consolidado | |
|-----------|--------------|--------------|
| | 2010 | 2009 |
| Edifícios | <u>1.479</u> | <u>1.531</u> |

Despesa de amortização do intangível consolidada, estimada para os próximos exercícios

| | Controladora | Consolidado |
|----------------|---------------|----------------|
| 2011 | 2.690 | 19.436 |
| 2012 | 2.690 | 19.436 |
| 2013 | 2.690 | 19.436 |
| 2014 em diante | 10.516 | 61.765 |
| | <u>18.586</u> | <u>120.073</u> |

Mutações do imobilizado

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Saldos no início do exercício | 50.375 | 37.865 | 492.256 | 477.661 |
| Adições (líquidas das transferências de projetos em andamento encerrados): | | | | |
| Máquinas e equipamentos | 8.884 | 5.061 | 29.669 | 21.468 |
| Projetos em andamento/ adiantamentos a fornecedores | 32.389 | 7.787 | 84.555 | 49.058 |
| Veículos | 13.498 | 11.094 | 24.193 | 18.099 |
| Moldes | - | - | 16.986 | 8.787 |
| Instalações | - | - | 7.208 | 3.414 |
| Equipamentos de informática | 769 | 980 | 7.304 | 5.825 |
| Móveis e utensílios | 545 | 432 | 1.618 | 1.578 |
| Outros | 1.036 | 627 | 3.696 | 2.896 |
| | <u>57.121</u> | <u>25.981</u> | <u>175.228</u> | <u>111.125</u> |
| (-) Baixas líquidas | (2.706) | (3.552) | (37.605) | (20.984) |
| (-) Depreciação | (12.615) | (9.919) | (69.412) | (75.546) |
| Saldos no fim do exercício | <u>92.175</u> | <u>50.375</u> | <u>560.467</u> | <u>492.256</u> |

Mutações do intangível

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|---------------|---------------|----------------|---------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Saldos no início do exercício | 11.527 | 9.008 | 82.740 | 75.029 |
| Adições: | | | | |
| Softwares (inclui gastos com implementação) | 9.749 | 4.587 | 61.648 | 29.507 |
| (-) Baixas líquidas | - | (69) | (4.879) | (4.916) |
| (-) Amortização | (2.690) | (1.999) | (19.436) | (16.880) |
| Saldos no fim do exercício | <u>18.586</u> | <u>11.527</u> | <u>120.073</u> | <u>82.740</u> |

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 | |
|---|--------------|-----------|
| | 2010 | 2009 |
| Ágio | 318.203 | 318.203 |
| Provisão para preservação da distribuição de dividendos futuros | (318.203) | (318.203) |
| | <u>-</u> | <u>-</u> |

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.

Considerando as alterações contábeis promovidas pela Lei nº 11.638/07 e pela 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 e 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 do 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

| Moeda local | Controladora | | Consolidado | | Referência |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | |
| BNDES - EXIM (a) | - | - | 116.388 | 41.707 | A |
| Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP | - | - | 27.633 | 39.985 | B |
| Notas promissórias | - | 350.856 | - | 350.856 | C |
| Debêntures | 352.669 | - | 352.669 | - | D |
| BNDES (a) | 23.206 | 29.549 | 110.996 | 100.949 | E |
| Conta garantida | - | 180 | 2.001 | 355 | F |
| BNDES - FINAME | - | - | 6.506 | 6.168 | G |
| Banco do Brasil-Fundo de Amparo do Trabalhador - FAT Fomentar | - | - | 3.908 | 4.970 | H |
| Arrendamentos mercantis - financeiros | - | - | 940 | 1.660 | I |
| FINEP - subvenção | - | - | 2.086 | 1.211 | J |
| Total em moeda local | <u>375.875</u> | <u>380.585</u> | <u>623.127</u> | <u>547.861</u> | |

| Moeda estrangeira | Controladora | | Consolidado | | Referência |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 | |
| BNDES - EXIM (a) | - | - | 1.229 | 10.427 | A |
| BNDES (a) | 2.479 | 2.921 | 7.358 | 9.984 | E |
| Adiantamento de Contrato de Câmbio - ACC (a) | - | - | - | 10.447 | K |
| Resolução nº 2.770 (a) | - | 111.791 | - | 111.791 | L |
| Resolução nº 4.131 (a) | 50.088 | - | 50.088 | - | M |
| Operação internacional - Peru | - | - | 9.861 | 13.848 | N |
| Total em moeda estrangeira | <u>52.567</u> | <u>114.712</u> | <u>68.536</u> | <u>156.497</u> | |
| Total geral | <u>428.442</u> | <u>495.297</u> | <u>691.663</u> | <u>704.358</u> | |
| Circulante | 60.086 | 469.590 | 226.595 | 569.366 | |
| Não circulante | <u>368.356</u> | <u>25.707</u> | <u>465.068</u> | <u>134.992</u> | |

| Referência | Moeda | Vencimento | Encargos | Garantias |
|------------|----------|-----------------------------------|---|--|
| A | Real | Fevereiro e dezembro de 2011 | 6,7% da dívida com juros de 8,3% a.a. + variação cambial (dólar) para 20% da dívida e vencimento em fevereiro de 2011 e 93,3% da dívida com juros de 7% pré-fixado a.a. com vencimento em dezembro 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 | Junho de 2010 | Juros de 106% do CDI (c) com vencimento em junho de 2010 | Não há |
| D | Real | Maio de 2013 | Juros de 108% do CDI (c) com vencimento em maio de 2013 | 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 (e) 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 (f) Carta de fiança bancária |
| F | Real | Abril de 2011 | 123,9% do CDI (c) a.a. + IOF (d) | Aval da controladora Natura Cosméticos S.A. |
| G | Real | Novembro de 2015 | 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 (g) | Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos de arrendamento mercantil |
| J | Real | Janeiro de 2011 | Não há | Não há |
| K | Dólar | Março de 2010 | Variação cambial + 0,52% a.a. | Aval da controladora Natura Cosméticos S.A. |
| L | Dólar | Janeiro de 2010 | Variação cambial + 2,11% a.a. Cosméticos Natura Ltda. | Aval da controladora Indústria e Comércio de |
| M | Dólar | Fevereiro de 2011 | Variação cambial + 1,22% a.a. Cosméticos Natura Ltda. | Aval da controladora Indústria e Comércio de |
| N | Novo sol | Dezembro de 2011 | Juros de 4,15% a.a. | Fiança bancária |

(a) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo "swap" com a troca da indexação da moeda estrangeira para CDI.

(b) TJLP - Taxa de Juros de Longo Prazo.

(c) CDI - Certificado de Depósito Interbancário.

(d) IOF - Imposto sobre Operações Financeiras.

(e) 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 - SP.

(f) Hipotecas - referem-se às hipotecas dos imóveis da unidade industrial de Cajamar da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.

(g) DI - CETIP - índice diário calculado a partir da taxa média DI, divulgada pela Cetip S.A. Balcão Organizado de Ativos e Derivativos.

Os vencimentos da parcela registrada no passivo não circulante estão demonstrados como segue:

| | Controladora | | Consolidado | |
|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| 2011 | - | 6.556 | - | 42.695 |
| 2012 | 6.530 | 6.556 | 39.425 | 33.799 |
| 2013 | 355.820 | 6.556 | 379.440 | 23.728 |
| 2014 | 4.450 | 4.470 | 22.963 | 16.991 |
| 2015 | 1.539 | 1.569 | 19.001 | 17.779 |
| 2016 em diante | 17 | - | 4.239 | - |
| Total | <u>368.356</u> | <u>25.707</u> | <u>465.068</u> | <u>134.992</u> |

a) Empréstimos bancários

A seguir, os contratos de empréstimos 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 dos 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 financiamento 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, implementação de novos centros de distribuição, 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 ao 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".

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. e HSBC Bank 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 as Disposições Aplicáveis aos Contratos do BNDES e Condições Gerais Reguladoras das Operações Relativas ao FINAME.

5. Resolução nº 4.131/62

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco Bradesco em 10 de novembro de 2010 com vencimento em 10 de fevereiro de 2011 e valor de principal de US\$30.000.

6. Notas promissórias

Primeira emissão de notas promissórias no valor total de R\$350.000, série única, sem garantia, com valor nominal unitário de R\$1.000, segundo a Instrução CVM nº 476/09, emitidas em 17 de dezembro de 2009. As notas promissórias foram quitadas em junho de 2010 com a emissão das debêntures.

7. Debêntures

Primeira emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, no valor total de R\$350.000, série única, sem garantia, bem como sem "covenants" financeiros, com valor nominal unitário de R\$1.000, segundo a Instrução CVM nº 476/09, emitidas em 26 de maio de 2010 e subscritas e integralizadas em 28 de maio de 2010, com pagamento de juros semestrais nos meses de maio e novembro, com vencimento de principal em 26 de maio de 2013.

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:

| | 2010 | 2009 |
|--|-------------|--------------|
| Obrigações brutas de arrendamento financeiro | | |
| - pagamentos mínimos de arrendamento: | | |
| Menos de um ano | 642 | 844 |
| Mais de um ano e menos de cinco anos | <u>377</u> | <u>950</u> |
| | 1.019 | 1.794 |
| Encargos de financiamento futuros sobre os arrendamentos financeiros | <u>(79)</u> | <u>(134)</u> |
| Obrigações de arrendamento financeiro - saldo contábil | <u>940</u> | <u>1.660</u> |

c) Cláusulas restritivas de contratos

Em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, 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. A Sociedade cumpria integralmente todas as demais cláusulas restritivas dos contratos.

16. FORNECEDORES E OUTRAS CONTAS A PAGAR

| | Controladora | | Consolidado | |
|---------------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Fornecedores nacionais e estrangeiros | 78.647 | 60.876 | 331.909 | 231.687 |
| Fretes a pagar | <u>34.585</u> | <u>23.595</u> | <u>34.585</u> | <u>23.595</u> |
| | <u>113.232</u> | <u>84.471</u> | <u>366.494</u> | <u>255.282</u> |

O saldo de fornecedores estrangeiros em 31 de dezembro de 2010 no consolidado e na controladora é de R\$4.964 e R\$842, respectivamente (R\$4.409 e R\$497, respectivamente, em 31 de dezembro de 2009), e refere-se, em sua maioria, a valores denominados em dólares norte-americanos.

17. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| ICMS ordinário e ST a pagar (b) | 217.826 | 150.095 | 242.676 | 213.860 |
| PIS/COFINS a pagar (medida liminar) (a) | 1.686 | 1.570 | 84.908 | 57.848 |
| IRPJ e CSLL a pagar | 99.347 | 15.520 | 125.816 | 25.786 |
| IRPJ e CSLL (medida liminar) (c) | 33.472 | 13.624 | 33.472 | 13.624 |
| IRPJ e CSLL (medida liminar PAT) | - | - | 2.261 | 965 |
| IRRF | 7.901 | 5.436 | 13.203 | 9.574 |
| IPI - produtos isentos e com alíquota zero (d) | - | - | 39.404 | 36.897 |
| Correção da UFIR sobre tributos federais (e) | 6.216 | 5.181 | 6.360 | 5.313 |
| Crédito de IPI sobre aquisições de ativo imobilizado e material de uso e consumo (f) | - | - | 3.768 | 3.595 |
| Ação anulatória de débito fiscal de INSS (g) | 2.893 | 2.743 | 2.893 | 2.743 |
| PIS/COFINS/CSLL retidos na fonte a recolher | 5.319 | 4.100 | 7.554 | 5.557 |
| PIS/COFINS a pagar | - | - | 6.663 | 5.284 |
| Impostos a pagar - controladas no exterior | - | - | 9.354 | 7.220 |
| ISS a pagar | 613 | 275 | 2.799 | 1.588 |
| | <u>375.273</u> | <u>198.544</u> | <u>581.131</u> | <u>389.854</u> |
| Depósitos judiciais ((b), (d) e (g)) (nota explicativa nº 10) | <u>(169.912)</u> | <u>(113.383)</u> | <u>(209.316)</u> | <u>(150.280)</u> |
| Circulante | 205.361 | 85.161 | 371.815 | 239.574 |
| Não circulante | <u>169.912</u> | <u>113.383</u> | <u>209.316</u> | <u>150.280</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 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 2010 referem-se aos valores não pagos de PIS e COFINS apurados entre abril de 2007 e dezembro de 2010, 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 2010, do saldo total registrado na controladora e no consolidado, os montantes de R\$119.371, R\$34.969 e R\$12.679 referem-se ao ICMS - ST dos Estados do Paraná, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul, respectivamente (R\$95.834 e R\$14.806 referentes ao ICMS - ST do Estado do Paraná e do Distrito Federal, respectivamente, em 31 de dezembro de 2009), que estão sendo discutidos judicialmente pela Sociedade, conforme também mencionado na nota explicativa nº 18 - "Contingências passivas - risco possível", item (a). 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.

(d) Refere-se a créditos de 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 2010 é de R\$39.404 (R\$36.897 em 31 de dezembro de 2009). 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, desistindo, portanto, no tocante à discussão quanto aos créditos de IPI, dos produtos adquiridos com a incidência de alíquota zero e não tributados (vide detalhes na nota explicativa nº 18, no tópico "Parcelamentos de débitos tributários instituídos pela Medida Provisória nº

470/09"). 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 dos valores dos depósitos judiciais correspondentes.

(e) Refere-se à incidência da correção monetária pela Unidade Fiscal de Referência - UFIR dos tributos federais (IRPJ/CSLL/Imposto sobre o Lucro Líquido - ILL) do ano 1991, discutida em mandado de segurança. O valor envolvido nesse processo encontra-se depositado judicialmente. Em 26 de fevereiro de 2010, para aproveitamento dos benefícios concedidos pela Lei nº 11.941/09, através da instituição das modalidades de pagamento e parcelamento de débitos fiscais, a Sociedade protocolou petição desistindo da respectiva ação.

(f) A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. discute, por meio de mandados de segurança, o direito ao crédito de IPI nas aquisições de bens para o ativo imobilizado e de materiais de consumo. Em 26 de fevereiro de 2010, para aproveitamento dos benefícios concedidos pela Lei nº 11.941/09, através da instituição das modalidades de pagamento e parcelamento de débitos fiscais, a controlada protocolou petição desistindo da respectiva ação.

(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. Em 1º de março de 2010 foi protocolada petição desistindo parcialmente da ação, bem como renunciando parcialmente ao seu direito, para fins de adesão aos benefícios previstos na Lei nº 11.941/09, em relação às contribuições previdenciárias devidas pelas empresas que prestavam serviços à Sociedade, no período compreendido entre novembro de 1994 e dezembro de 1998.

Parcelamentos de débitos tributários instituídos pela Lei nº 11.941/09

Em 27 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 e pelo INSS e de débitos 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 | | | |
|--|--------------|-----------|-----------------------|---------------|
| | 2009 | Reversões | Atualização monetária | 2010 |
| Ação anulatória de débito fiscal de INSS (a) | 2.743 | - | 150 | 2.893 |
| Débitos fiscais de IRPJ/CSLL/ILL (b) | 5.182 | - | 1.034 | 6.216 |
| Outros | <u>1.439</u> | - | <u>100</u> | <u>1.539</u> |
| | <u>9.364</u> | - | <u>1.284</u> | <u>10.648</u> |

| | Consolidado | | | 2010 |
|--|---------------|--------------|-----------------------|---------------|
| | 2009 | Reversões | Atualização monetária | |
| Débitos fiscais de INSS - ação anulatória (a) | 2.743 | - | 150 | 2.893 |
| Débitos fiscais de IRPJ/CSLL/ILL (b) | 5.313 | - | 1.048 | 6.361 |
| Débitos fiscais de IPI sobre aquisições de ativo imobilizado e material de uso e consumo (c) | 3.595 | - | 173 | 3.768 |
| Outros | 2.280 | (368) | 123 | 2.035 |
| | <u>13.931</u> | <u>(368)</u> | <u>1.494</u> | <u>15.057</u> |

(a) Os detalhes desse processo estão mencionados na nota explicativa nº 17, item (g). 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 na nota explicativa nº 17, item (e). 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 na nota explicativa nº 17, no item (f). 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 da Sociedade e de suas controladas, está prevista a consolidação dos débitos fiscais por parte da PGFN e da Receita Federal do Brasil. Tendo em vista que as Sociedades informaram os débitos a serem parcelados, estima-se que a etapa de consolidação ocorrerá até o final do primeiro semestre de 2011.

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 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, foram pagos ou parcelados, no âmbito de cada um dos órgãos, até 30 de novembro de 2009.

Conforme mencionado na nota explicativa nº 17, no item (d), 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 2010 é de R\$24.071.

Em 31 de dezembro de 2010, 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 e à 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. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

A Sociedade e suas controladas são partes em ações judiciais de natureza tributária, trabalhista e cível e em processos administrativos de natureza tributária. A Administração acredita, apoiada na opinião e nas estimativas de seus advogados e consultores legais, que as provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas são suficientes para cobrir as eventuais perdas. Essas provisões estão assim demonstradas:

| | Controladora | | Consolidado | |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Tributários | 29.867 | 33.932 | 42.970 | 45.076 |
| Cíveis | 9.284 | 8.469 | 14.137 | 10.750 |
| Trabalhistas | 14.131 | 13.448 | 16.677 | 17.071 |
| | <u>53.282</u> | <u>55.849</u> | <u>73.784</u> | <u>72.897</u> |
| Circulante | - | 1.465 | - | 1.465 |
| Não circulante | <u>53.282</u> | <u>54.384</u> | <u>73.784</u> | <u>71.432</u> |

Riscos tributários

Os riscos tributários provisionados são compostos pelos processos a seguir relacionados:

Movimentação entre os exercícios findos em 31 de dezembro de 2009 e de 2010

| | Controladora | | | |
|---|-----------------|--------------|----------------|------------------------------|
| | 2009 | Adições | Reversões | Atualização monetária 2010 |
| Multas moratórias sobre tributos federais recolhido em atraso (a) | 1.024 | - | (70) | 46 999 |
| Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (b) | 7.295 | - | - | 267 7.562 |
| IPI - execução fiscal (c) | 4.952 | - | (4.970) | 18 - |
| Auto de infração - IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (d) | 5.799 | - | (1.709) | 362 4.452 |
| Auto de infração - IRPJ 1990 (e) | 3.198 | - | - | 144 3.342 |
| Honorários advocatícios e outros (h) | <u>11.664</u> | <u>3.299</u> | <u>(2.195)</u> | <u>744</u> <u>13.512</u> |
| Risco tributário total provisionado | <u>33.932</u> | <u>3.299</u> | <u>(8.944)</u> | <u>1.581</u> <u>29.867</u> |
| Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10) | <u>(14.296)</u> | - | - | <u>(967)</u> <u>(15.263)</u> |

| | Consolidado | | | |
|--|-----------------|--------------|----------------|------------------------------|
| | 2009 | Adições | Reversões | Atualização monetária 2010 |
| Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (a) | 1.511 | - | (71) | 65 1.505 |
| Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (b) | 7.295 | - | - | 267 7.562 |
| IPI - execução fiscal (c) | 4.952 | - | (4.970) | 18 - |
| Auto de infração - IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (d) | 5.776 | - | (1.710) | 386 4.452 |
| Auto de infração - IRPJ 1990 (e) | 3.198 | - | - | 144 3.342 |
| Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS - honorários advocatícios (f) | 2.633 | - | - | 147 2.780 |
| PIS semestralidade - Decretos-lei nº 2.445/88 e nº 2.449/88 (g) | 2.085 | - | - | 106 2.191 |
| Honorários advocatícios e outros (h) | <u>17.626</u> | <u>4.165</u> | <u>(3.211)</u> | <u>2.558</u> <u>21.138</u> |
| Risco tributário total provisionado | <u>45.076</u> | <u>4.165</u> | <u>(9.962)</u> | <u>3.691</u> <u>42.970</u> |
| Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10) | <u>(15.721)</u> | - | - | <u>(842)</u> <u>(16.563)</u> |

(a) Refere-se à incidência de multa moratória no recolhimento em atraso de tributos federais.

(b) Refere-se ao mandado de segurança que questiona a constitucionalidade da Lei nº 9.316/96, a qual 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\$5.559 (R\$5.272 em 31 de dezembro de 2009), está depositada judicialmente.

(c) Refere-se à execução fiscal por meio da qual se pretende cobrar o IPI referente ao mês de julho de 1989, quando da equiparação dos estabelecimentos comerciais atacadistas a estabelecimento industrial pela Lei nº 7.798/89. O processo encontra-se no Tribunal Regional Federal da 3ª Região (SP), para julgamento do recurso de apelação da executada. Os valores envolvidos nessa execução fiscal encontram-se garantidos através de bloqueio de aplicação financeira da controlada Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda., no montante atualizado em 31 de dezembro de 2010 de R\$6.155 (R\$5.769 em 31 de dezembro de 2009). O saldo da provisão desse processo foi revertido no primeiro trimestre de 2010 em virtude de alteração na perspectiva de perda do processo, que foi alterada de provável para possível, considerando a análise efetuada pelos assessores legais da Sociedade.

(d) 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 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 julgado em janeiro de 2010, sendo mantido parcialmente em relação ao IRPJ e integralmente em relação à CSLL. Após essa decisão, em 7 de abril de 2010, a Sociedade ingressou com uma 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.

(e) 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.

(f) 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.

(g) 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.

(h) O saldo refere-se a honorários advocatícios para defesa dos interesses da Sociedade e de suas controladas em processos tributários. Do montante provisionado, R\$4.000 referem-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 decorrente de incorporação de ações da Natura Participações S.A. na Sociedade. 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 os exercícios findos em 31 de dezembro de 2009 e de 2010

| | Controladora | | | | | |
|---|--------------|---------|-----------|------------|-----------------------|---------|
| | 2009 | Adições | Reversões | Pagamentos | Atualização monetária | 2010 |
| Diversas ações cíveis (a) | 5.111 | 5.265 | (4.658) | (1.177) | 287 | 4.828 |
| Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b) | 1.363 | - | - | - | 149 | 1.512 |
| Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda. | 1.995 | 2.346 | - | (1.466) | 69 | 2.944 |
| Risco cível total provisionado | 8.469 | 7.611 | (4.658) | (2.644) | 506 | 9.284 |
| Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10) | (231) | (1.643) | - | - | - | (1.874) |
| Circulante | 1.465 | - | - | - | - | - |
| Não circulante | 7.004 | - | - | - | - | 9.284 |

| | Consolidado | | | | | |
|---|-------------|---------|-----------|------------|-----------------------|---------|
| | 2009 | Adições | Reversões | Pagamentos | Atualização monetária | 2010 |
| Diversas ações cíveis (a) | 5.353 | 5.892 | (4.822) | (1.192) | 486 | 5.717 |
| Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b) | 1.363 | - | - | - | 149 | 1.512 |
| Honorários processo IBAMA (c) | - | 3.965 | - | - | - | 3.965 |
| Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda. | 4.034 | 135 | - | (1.466) | 240 | 2.943 |
| Risco cível total provisionado | 10.750 | 9.992 | (4.822) | (2.658) | 875 | 14.137 |
| Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10) | (1.878) | - | - | - | (98) | (1.976) |
| Circulante | 1.465 | - | - | - | - | - |
| Não circulante | 9.285 | - | - | - | - | 14.137 |

(a) A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2010, são partes em 1.211 ações e procedimentos cíveis (1.578 em 31 de dezembro de 2009), entre os quais 1.127 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) 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.

(c) Refere-se aos honorários advocatícios para defesa no auto de infração movido pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) contra a Sociedade em novembro de 2010 por acessos supostamente irregulares à biodiversidade. A Administração da Sociedade e seus assessores legais consideram como remota a possibilidade de perda nesses autos de infração em virtude do cumprimento total de todos os princípios estabelecidos na Convenção da Diversidade Biológica ("CDB"), tratado internacional firmado na Rio-92 e das ilegalidades e inconstitucionalidades do atual marco legal que incorporou a "CDB" no sistema legal brasileiro. Com exceção de insumos provenientes de terras da União - que se recusa a negociar - a Sociedade reparte benefícios em 100% dos acessos no uso da biodiversidade, sendo inclusive a pioneira na repartição de benefícios com comunidades tradicionais e possuindo aproximadamente 68% das solicitações ao Órgão Regulador de pedidos de autorização para acesso à biodiversidade.

Riscos trabalhistas

A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2010, são partes em 766 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros (641 em 31 de dezembro de 2009), 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 os exercícios findos em 31 de dezembro de 2009 e de 2010

| | Controladora | | | | |
|--|--------------|---------|-----------|-----------------------|---------|
| | 2009 | Adições | Reversões | Atualização monetária | 2010 |
| Risco trabalhista total provisionado | 13.448 | 1.308 | (2.216) | 1.591 | 14.131 |
| Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10) | (1.696) | (66) | - | - | (1.762) |

| | Consolidado | | | | |
|--|-------------|-------------|-----------|-------|-----------|
| | 2009 | Atualização | | 2010 | |
| | | Adições | Reversões | | monetária |
| Risco trabalhista total provisionado | 17.071 | 1.842 | (4.278) | 2.042 | 16.677 |
| Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10) | (2.193) | (217) | - | - | (2.410) |

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:

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Tributárias: | | | | |
| Ação Declaratória - ICMS - ST (a) | 53.809 | 29.162 | 53.809 | 29.162 |
| Compensação de 1/3 da COFINS - Lei nº 9.718/98 (b) | 5.121 | 4.925 | 5.121 | 4.925 |
| Ação anulatória de débito fiscal de INSS (c) | 4.567 | 4.456 | 4.567 | 4.456 |
| Auto de infração IPI (d) | 5.178 | - | 5.178 | - |
| Processo administrativo - auto de infração ICMS - ST - DF (e) | 25.077 | 7.720 | 25.077 | 7.720 |
| Processo administrativo - débito fiscal - ICMS - ST - RS (f) | 15.919 | 7.255 | 15.919 | 7.255 |
| Auto de infração - SeFaz de SP - fiscalização do ICMS (g) | 9.837 | - | 9.837 | - |
| Auto de infração - preço de transferência em contratos de mútuo com empresa ligada do exterior (h) | 1.779 | 1.716 | 1.779 | 1.716 |
| Notificação fiscal de lançamento de débito - GFIP (i) | 974 | 902 | 974 | 902 |
| Auto de infração de ICMS - ST (j) | 440 | 529 | 440 | 529 |
| Pedido de compensação de tributos de mesma espécie - IRPJ e IRRF (k) | 568 | 532 | 568 | 532 |
| Outras | 44.051 | 23.619 | 52.373 | 28.849 |
| | <u>167.320</u> | <u>80.816</u> | <u>175.642</u> | <u>86.047</u> |
| Cíveis | 3.315 | 16.858 | 4.133 | 18.024 |
| Trabalhistas | 61.547 | 48.986 | 85.899 | 74.710 |
| | <u>232.182</u> | <u>146.660</u> | <u>265.674</u> | <u>178.781</u> |

(a) Em 31 de dezembro de 2010, o saldo registrado apresenta a seguinte composição:

1. ICMS - ST - PR - R\$46.768 (R\$28.186 em 31 de dezembro de 2009) - 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 2010, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 10 e nº 17, estando sua exigibilidade suspensa.

2. ICMS - ST - DF - R\$5.574 (R\$976 em 31 de dezembro de 2009) - Ação declaratória 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 de 2009 a dezembro de 2010, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 10 e nº 17, estando sua exigibilidade suspensa.

3. ICMS - ST - MS - R\$1.467 - Ação declaratória ajuizada objetivando o reconhecimento da inexistência de relação jurídica com o Estado do Mato Grosso do Sul que atribua à Sociedade o dever de recolher o ICMS - ST ante a ausência de norma legal que lhe atribua a responsabilidade por substituição tributária e inexistência de critério válido e adequado para a aferição da base de cálculo desse imposto. O valor discutido na ação, relativo aos meses de fevereiro de 2009 a dezembro de 2010, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 10 e nº 17, estando sua exigibilidade suspensa.

(b) A Lei nº 9.718/98 aumentou a alíquota da COFINS de 2% para 3% e permitiu que esse diferencial de 1% fosse compensado, durante 1999, com a contribuição social a recolher do mesmo ano. A Sociedade e suas controladas, entretanto, impetraram, em 1999, mandado de segurança e obtiveram liminar suspendendo a exigibilidade do crédito tributário (diferença de 1% da alíquota) e autorizando o recolhimento da COFINS com base na Lei Complementar nº 70/91, vigente até então. Em dezembro de 2000,

tendo em vista precedentes desfavoráveis do Poder Judiciário, a Sociedade e suas controladas aderiram ao Programa de Recuperação Fiscal - REFI, 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 julgamento do Recurso Voluntário interposto pela Sociedade.

(c) Ação movida pela Sociedade que pretende declarar a inexigibilidade do crédito fiscal cobrado pelo INSS, através de auto de infração lavrado com o objetivo de exigir a contribuição previdenciária sobre a ajuda de custo para a manutenção de veículos paga às Promotoras de Venda. Os valores são discutidos na ação anulatória de débito fiscal e encontram-se depositados judicialmente. Os valores exigidos no auto de infração compreendem o período de janeiro de 1994 a outubro de 1999.

(d) Refere-se a execução fiscal visando exigência de IPI decorrente de suposta falta de recolhimento e incorreta classificação de produtos comercializados. A Sociedade apresentou defesa na esfera judicial e aguarda seu julgamento definitivo.

(e) Auto de infração de cobrança de ICMS - ST, exigido pelo Estado do Distrito Federal, em razão de suposto recolhimento a menor referente à diferença no recolhimento de ICMS próprio e ICMS-ST. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa e aguarda seu julgamento definitivo.

(f) Auto de Infração lavrado pela Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul em face da Sociedade, em razão de sua condição de substituta tributária, para cobrança de ICMS supostamente devido, relativo às operações subsequentes praticadas pelas revendedoras autônomas domiciliadas no Estado do Rio Grande do Sul. A Sociedade propôs ação anulatória para afastar esta exigência, a qual aguarda seu julgamento definitivo.

(g) Autuação lavrada pela Secretaria da Fazenda de São Paulo, em razão de suposto creditamento do ICMS decorrente de aquisição de bens para integração dos ativos imobilizados transferidos, na data da compra, para outros estabelecimentos, bem como a bens adquiridos e supostamente não relacionados diretamente à atividade de produção e comercialização. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa, alegando a possibilidade dos creditamentos efetuados, decadência do crédito tributário, bem como a ilegalidade da aplicação dos juros no montante de um décimo por cento ao dia, e aguarda seu julgamento definitivo.

(h) 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.

(i) 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 judicial.

(j) 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.

(k) 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.

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 2010, totalizam R\$20.920 (R\$20.078 em 31 de dezembro de 2009). Embora o parágrafo 1º do artigo 3º da Lei nº 9.718/98 tenha sido julgado inconstitucional pelo 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 do 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 2010, totalizavam R\$288.584 (R\$265.277 em 31 de dezembro de 2009). A opinião dos advogados é de que a probabilidade de êxito é provável.

A Sociedade e suas controladas adotam como prática contábil o reconhecimento dos ativos contingentes somente após o trânsito em julgado definitivo dos processos. Como os processos mencionados não transitaram em julgado favoravelmente à Sociedade e a suas controladas, estas não contabilizaram os créditos referentes aos ativos contingentes.

19. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

a) Capital social

Em 31 de dezembro de 2009, o capital da Sociedade era R\$404.261.

Em março de 2010 foram subscritas 181.212 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$15,53, totalizando R\$2.826, passando o capital social da Sociedade em 31 de março de 2010 para 430.455.773 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$407.087. O capital autorizado passou de 11.035.564 para 10.854.352 ações nominativas ordinárias.

Em junho de 2010 foram subscritas 101.439 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$26,57, totalizando R\$2.696, passando o capital social da Sociedade em 30 de junho de 2010 para 430.557.212 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$409.783. O capital autorizado passou de 10.854.352 para 10.752.913 ações nominativas ordinárias.

Em setembro de 2010 foram subscritas 242.098 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$25,50, totalizando R\$6.172, passando o capital social da Sociedade em 31 de setembro de 2010 para 430.799.310 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$415.955. O capital autorizado passou de 10.752.913 para 10.510.815 ações nominativas ordinárias.

Em dezembro de 2010 foram subscritas 82.106 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$25,65, totalizando R\$2.106, passando o capital social da Sociedade em 31 de dezembro de 2010 para 430.881.416 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$418.061. O capital autorizado passou de 10.510.815 para 10.428.709 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 2010 foram pagos dividendos no valor total de R\$339.385 (R\$0,79 por ação) e juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$18.226 (R\$0,042 brutos por ação), conforme distribuição aprovada pelo Conselho de Administração em 24 de fevereiro de 2010 e ratificada em Assembleia Geral Ordinária realizada em 6 de abril de 2010, referente ao lucro líquido do exercício de 2009.

Em 21 de julho de 2010, o Conselho de Administração aprovou, "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária destinada a apreciar as demonstrações contábeis do exercício findo em 31 de dezembro de 2010, a proposta para pagamento de dividendos intermediários e juros sobre o capital próprio, referentes aos resultados auferidos no primeiro semestre de 2010, nos montantes de R\$253.947 (R\$0,59 por ação) e R\$35.427, brutos de IRRF (R\$0,082 brutos por ação), respectivamente. O montante total dos dividendos intermediários e dos juros sobre o capital próprio corresponde a 86,9% do lucro líquido consolidado registrado no primeiro semestre de 2010 e foi pago em 12 de agosto de 2010.

Adicionalmente, em 23 de fevereiro de 2011, o Conselho de Administração aprovou "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 8 de abril de 2011, a proposta para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, nos montantes de R\$ 405.623 e R\$ 24.456 (R\$ 20.788, líquidos de IRRF), respectivamente, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2010, que, somados aos R\$ 253.947 de dividendos e R\$35.427 de juros sobre o capital próprio pagos em agosto de 2010, correspondem a uma distribuição de aproximadamente 95% do lucro líquido auferido no exercício de 2010.

Os dividendos foram calculados conforme demonstrado a seguir:

| | Controladora | |
|---|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 |
| Lucro líquido do exercício | 744.050 | 683.924 |
| Reserva para incentivos fiscais - subvenção para investimentos | (5.973) | (3.145) |
| Base de cálculo para os dividendos mínimos | 738.077 | 680.779 |
| Dividendos mínimos obrigatórios | 30% | 30% |
| Dividendo anual mínimo | 221.423 | 204.234 |
| Dividendos propostos | 659.570 | 554.537 |
| Juros sobre o capital próprio | 59.883 | 43.254 |
| IRRF sobre os juros sobre o capital próprio | (8.983) | (6.488) |
| Total de dividendos e juros sobre o capital próprio, líquidos do IRRF | <u>710.470</u> | <u>591.303</u> |
| Valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório | <u>489.047</u> | <u>387.069</u> |
| Dividendos por ação - R\$ | 1,5312 | 1,2888 |
| Juros sobre o capital próprio por ação, líquidos - R\$ | <u>0,1182</u> | <u>0,0854</u> |
| Remuneração total por ação, líquida - R\$ | <u>1,6494</u> | <u>1,3742</u> |

Conforme mencionado na nota explicativa nº 2.21, 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 destas, não deverá ser registrada como passivo nas respectivas demonstrações contábeis, devendo os efeitos da parcela dos dividendos complementares ser divulgados em nota explicativa. Portanto, em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, as seguintes parcelas referentes ao valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório foram registradas no patrimônio líquido como "Dividendo adicional proposto":

| | Controladora | |
|-------------------------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 |
| Dividendos | 405.623 | 339.385 |
| Juros sobre o capital próprio | <u>24.456</u> | <u>18.226</u> |
| | <u>430.079</u> | <u>357.611</u> |

c) Ações em tesouraria

Em 31 de dezembro de 2010 e em 2009, a rubrica "Ações em tesouraria" possuía a seguinte composição:

| Quantidade de ações | Preço médio por ação | |
|---------------------|----------------------|--------------|
| | R\$ | R\$ |
| <u>655</u> | <u>14</u> | <u>21,37</u> |

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 virtude 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 a partir de 2006.

f) Reserva de retenção de lucros

Em 31 de dezembro de 2010, 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\$23.421 (R\$82.988 em 31 de dezembro de 2009). A retenção referente ao exercício de 2010 está fundamentada em orçamento de capital, elaborado pela Administração e aprovado pelo Conselho de Administração no dia 23 de fevereiro de 2011, o qual será submetido à aprovação dos acionistas em Assembleia Geral Ordinária a ser realizada em 8 de abril de 2011.

g) Outros resultados abrangentes

A Sociedade reconhece nesta rubrica o efeito das variações cambiais sobre os investimentos em controladas no exterior. Esse efeito acumulado será revertido ao resultado do exercício como ganho ou perda somente em caso de alienação ou baixa do investimento.

20. 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 2010:

•Brasil: 92,8% •Argentina, Chile e Peru: 5,0% •México, Venezuela e Colômbia: 1,9% •Outros: 0,3%

Embora os segmentos internacionais não representem mais que 10% das informações necessárias para se agregar um segmento, conforme critérios de agregação descritos na IFRS 8, a Administração possui fortes indicadores de que seus negócios no exterior sofrerão aumento significativo em sua representatividade perante os saldos financeiros consolidados, e, dessa forma, a Administração optou por divulgá-los separadamente.

As práticas 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 Sociedade 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 sumarizada relacionada aos segmentos da Sociedade para 31 de dezembro de 2010 e de 2009. 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.

| | 2010 | | | | | | | |
|------------------------------|------------------|----------------|---------------------------|----------------------|------------------|----------------------|------------------|--------------------|
| | Receita líquida | Lucro líquido | Depreciação e amortização | Resultado financeiro | Imposto de renda | Ativo não circulante | Ativo total | Passivo circulante |
| Brasil | 4.767.741 | 835.484 | (82.692) | (47.918) | (374.412) | 1.258.950 | 2.970.381 | 1.236.800 |
| Argentina, Chile e Peru | 255.702 | (19.822) | (3.405) | (842) | (1.027) | 19.489 | 156.666 | 76.802 |
| México, Venezuela e Colômbia | 98.275 | (45.992) | (2.104) | (976) | 1.319 | 10.858 | 69.041 | 33.009 |
| Outros (*) | 14.994 | (25.620) | (647) | - | - | 16.177 | 25.783 | 6.738 |
| Consolidado | <u>5.136.712</u> | <u>744.050</u> | <u>(88.848)</u> | <u>(49.736)</u> | <u>(374.120)</u> | <u>1.305.474</u> | <u>3.221.871</u> | <u>1.353.349</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 da França e despesas da operação dos Estados Unidos em 2009.

A Sociedade possui apenas uma classe de produtos comercializados pelas Consultoras(es) Natura denominada "Cosméticos". Desta forma, a divulgação da receita por classe de produtos não é aplicável.

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.

b) Abaixo demonstramos a abertura por natureza das despesas operacionais e dos custos dos produtos vendidos:

21. RECEITA LÍQUIDA

| | Controladora | | Consolidado | |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Receita bruta: | | | | |
| Mercado interno | 6.486.421 | 5.410.052 | 6.487.124 | 5.410.545 |
| Mercado externo | - | - | 471.185 | 377.445 |
| Outras vendas | - | - | 1.479 | 1.323 |
| | <u>6.486.421</u> | <u>5.410.052</u> | <u>6.959.788</u> | <u>5.789.313</u> |
| Devoluções e cancelamentos | (8.682) | (7.782) | (8.682) | (7.782) |
| Impostos incidentes sobre as vendas | (963.424) | (809.105) | (1.814.394) | (1.539.474) |
| Receita líquida | <u>5.514.315</u> | <u>4.593.165</u> | <u>5.136.712</u> | <u>4.242.057</u> |

22. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

a) Abaixo demonstramos a abertura por função das despesas operacionais e dos custos dos produtos vendidos:

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Custo dos produtos vendidos | 2.283.926 | 1.956.558 | 1.556.806 | 1.294.565 |
| Despesas com vendas | 1.292.365 | 1.062.579 | 1.704.322 | 1.496.125 |
| Despesas gerais e administrativas | 837.808 | 698.241 | 605.442 | 450.868 |
| Participação nos resultados | 18.174 | 21.049 | 70.351 | 55.784 |
| Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 28.2) | 14.417 | 13.139 | 14.417 | 14.063 |
| Total | <u>4.446.690</u> | <u>3.751.566</u> | <u>3.951.338</u> | <u>3.311.405</u> |

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Custos variáveis e gastos indiretos de produtos e materiais de revenda | 2.283.926 | 1.956.558 | 1.319.106 | 1.093.965 |
| Despesas com marketing e vendas | 846.913 | 661.316 | 910.489 | 716.420 |
| Despesas com fretes | 223.236 | 200.922 | 234.066 | 216.259 |
| Gastos com pesquisa e desenvolvimento de produtos (nota explicativa nº 2.12) | 299 | - | 51.958 | 111.794 |
| Despesas com projetos | 33.601 | 37.804 | 101.587 | 90.418 |
| Despesas com prestação de serviços | 65.227 | 57.739 | 171.970 | 133.470 |
| Despesas de benefícios a colaboradores (nota explicativa nº 23) | 261.441 | 253.456 | 628.078 | 521.938 |
| Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 28.2) | 14.417 | 13.139 | 14.417 | 14.063 |
| Encargos de depreciação e amortização | 15.305 | 11.918 | 88.848 | 92.426 |
| Outras despesas | 107.183 | 86.345 | 430.819 | 320.652 |
| Prestação de serviços administrativos (nota explicativa nº 28.1) | 328.183 | 252.015 | - | - |
| Prestação de serviços de pesquisa e desenvolvimento (nota explicativa nº 28.1) | 266.959 | 220.354 | - | - |
| Total | <u>4.446.690</u> | <u>3.751.566</u> | <u>3.951.338</u> | <u>3.311.405</u> |

23. DESPESAS DE BENEFÍCIOS A COLABORADORES

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Salários e bonificações | 177.326 | 174.908 | 414.167 | 354.037 |
| Participação nos resultados (nota explicativa nº 23.1.) | 18.174 | 21.049 | 70.351 | 55.784 |
| Plano de pensão de contribuição definida (nota explicativa nº 24.1.) | 2.167 | 961 | 2.528 | 1.387 |
| Ganho de executivos | 4.081 | 4.826 | 11.288 | 8.573 |
| Impostos e contribuições sociais | 59.693 | 51.711 | 129.744 | 102.157 |
| | <u>261.441</u> | <u>253.456</u> | <u>628.078</u> | <u>521.938</u> |

23.1. Participação 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 2010 e de 2009, foram registrados, a título de participação nos resultados, os montantes demonstrados a seguir:

| | Controladora | | Consolidado | |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Colaboradores | 18.174 | 21.049 | 70.351 | 55.784 |
| Administradores (*) | 6.018 | 5.424 | 6.018 | 5.749 |
| | <u>24.192</u> | <u>26.473</u> | <u>76.369</u> | <u>61.533</u> |

(*) Incluídos na rubrica "Remuneração dos administradores".

23.2. Ganhos baseados em 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 foi fixado 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 19 de março de 2010, 2.175.646 opções pelo preço de exercício de R\$34,17.

As variações na quantidade de opções de compra de ações em circulação e seus correspondentes preços médios ponderados do exercício estão apresentados a seguir:

| | 2010 | | 2009 | |
|------------------------------|---------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|-------------------|
| | Preço médio de exercício por ação-R\$ | Opções (milhares) | Preço médio de exercício por ação-R\$ | Opções (milhares) |
| Saldo no início do exercício | 23,22 | 5.538 | 19,24 | 4.733 |
| Concedidas | 34,17 | 2.176 | 22,44 | 2.583 |
| Canceladas | 22,80 | (268) | 23,96 | (568) |
| Exercidas | 22,74 | (607) | 10,78 | (1.210) |
| Saldo no fim do exercício | <u>28,10</u> | <u>6.839</u> | <u>23,22</u> | <u>5.538</u> |

Das 6.839 mil opções existentes em 31 de dezembro de 2010 (5.538 mil opções em 31 de dezembro de 2009), 822 mil opções (685 mil opções em 31 de dezembro de 2009) são exercíveis. As opções exercidas em 2010 resultaram na emissão de 607 mil ações (1.210 mil ações no exercício findo em 31 de dezembro de 2009).

A despesa referente ao valor justo das opções concedidas reconhecida no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2010, de acordo com o prazo transcorrido para aquisição do direito ao exercício das opções, foi de R\$4.081 e R\$11.288 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$4.339 e R\$8.573, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2009).

As opções 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 2010:

| Data da outorga | Preço de exercício - R\$ | Opções existentes | Vida remanescente | |
|---------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | contratual (anos) | Opções exercíveis |
| 16 de março de 2005 | 20,25 | 82.981 | 0,21 | 82.981 |
| 29 de março de 2006 | 30,17 | 414.120 | 1,23 | 414.120 |
| 24 de abril de 2007 | 28,53 | 650.333 | 2,35 | 325.167 |
| 22 de abril de 2008 | 22,16 | 1.128.902 | 3,36 | - |
| 22 de abril de 2009 | 24,17 | 2.436.105 | 6,40 | - |
| 19 de março de 2010 | 35,46 | <u>2.126.372</u> | 7,32 | - |
| | | <u>6.838.813</u> | | <u>822.268</u> |

Em 31 de dezembro de 2009:

| Data da outorga | Preço de exercício - R\$ | Opções existentes | Vida remanescente | |
|---------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | contratual (anos) | Opções exercíveis |
| 10 de abril de 2004 | 8,92 | 93.622 | 0,28 | 93.622 |
| 16 de março de 2005 | 19,12 | 281.911 | 1,22 | 281.911 |
| 29 de março de 2006 | 28,49 | 623.221 | 2,24 | 309.906 |
| 24 de abril de 2007 | 26,94 | 807.511 | 3,36 | - |
| 22 de abril de 2008 | 20,92 | 1.210.647 | 4,37 | - |
| 22 de abril de 2009 | 22,82 | <u>2.520.690</u> | 7,41 | - |
| | | <u>5.537.602</u> | | <u>685.439</u> |

Em 31 de dezembro de 2010, o preço de mercado era de R\$47,69 (R\$36,31 em 31 de dezembro de 2009) por ação.

Os dados significativos incluídos no modelo para precificação do valor justo das opções concedidas em 2010 foram:

- Preço justo da opção de ação de R\$10,82 (R\$ 7,83 em 31 de dezembro de 2009) na data da outorga.
- Volatilidade de 37% (39% em 31 de dezembro de 2009).
- Rendimento de dividendos de 5,3% (5,3% em 31 de dezembro de 2009).
- Vida esperada da opção correspondente a três e quatro anos.
- Taxa de juros livre de risco anual de 10,8% (9,6% em 31 de dezembro de 2009).

A seguir são demonstrados os efeitos simulados decorrentes do: (a) exercício das opções outorgadas até 31 de dezembro de 2010; e (b) 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 2010, considerando o valor do patrimônio líquido da controladora naquela data:

| | Cenário I | Cenário II |
|--|-------------------|-------------------|
| | Opções outorgadas | Total do programa |
| Preço médio de exercício por ação - R\$ | 28,10 | 28,10 |
| Número de ações ordinárias do capital social | 430.881.416 | 430.881.416 |
| Número de ações a serem emitidas com o exercício das opções | 6.838.813 | 17.953.392 |
| Valor patrimonial contábil por ação em 31 de dezembro de 2010 - R\$ | 2,90 | 2,90 |
| Valor patrimonial contábil por ação em 31 de dezembro de 2010 considerando o exercício da totalidade das opções outorgadas em cada plano - R\$ | 2,85 | 2,78 |
| Diluição do valor patrimonial contábil por ação considerando o exercício da totalidade das opções outorgadas em cada plano - R\$ | 0,05 | 0,12 |
| Diluição percentual considerando o exercício da totalidade das opções outorgadas em cada plano | 1,72% | 4,00% |

24. BENEFÍCIOS A COLABORADORES

24.1. 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\$2.167 na controladora e R\$2.528 no consolidado, no exercício findo em 31 de dezembro de 2010 (R\$961 na controladora e R\$1.387 no consolidado em 31 de dezembro de 2009), as quais foram registradas como despesa do exercício.

24.2. 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 2010, o plano contava com 304 e 2.165 colaboradores na controladora e no consolidado, respectivamente.

Em 31 de dezembro de 2010, a Sociedade e suas controladas mantinham uma provisão para o passivo atuarial referente a esse plano no montante de R\$13.123 e R\$19.742 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$2.384 e R\$9.342, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2009), a qual foi calculada por atuário independente considerando as seguintes principais premissas:

| | Percentual anual (em termos nominais) 2010 | |
|---|--|--|
| 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 | |

25. RECEITAS E (DESPESAS) FINANCEIRAS

| | Controladora | | Consolidado | |
|--|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Receitas financeiras: | | | | |
| Juros com aplicações financeiras | 13.171 | 6.378 | 35.809 | 28.610 |
| Ganhos com variações monetárias e cambiais (a) | - | 44.414 | 34 | 45.745 |
| Ganhos com operações de "swap" e "forward" | 2.403 | 1.379 | 3.901 | 3.459 |
| Outras receitas financeiras | 1.941 | 4.623 | 13.895 | 6.362 |
| | <u>17.515</u> | <u>56.794</u> | <u>53.639</u> | <u>84.176</u> |
| Despesas financeiras: | | | | |
| Juros com financiamentos | (39.896) | (20.274) | (58.457) | (38.466) |
| Perdas com variações monetárias e cambiais (a) | (3.757) | (43) | (7.130) | (7.980) |
| Perdas com operações de "swap" e "forward" | (9.075) | (57.660) | (12.076) | (67.418) |
| Outras despesas financeiras | (5.509) | (5.828) | (25.712) | (12.186) |
| | <u>(58.237)</u> | <u>(83.805)</u> | <u>(103.375)</u> | <u>(126.050)</u> |
| Receitas e (despesas) financeiras | <u>(40.722)</u> | <u>(27.011)</u> | <u>(49.736)</u> | <u>(41.874)</u> |

As aberturas a seguir têm o objetivo de explicar melhor os resultados das operações de proteção cambial contratadas pela Sociedade, bem como as respectivas contrapartidas registradas no resultado financeiro demonstrado no quadro anterior:

| | Consolidado | |
|---|----------------|-----------------|
| | 2010 | 2009 |
| (a) | | |
| Ganhos com variações monetárias e cambiais | 34 | 45.745 |
| Perdas com variações monetárias e cambiais | <u>(7.130)</u> | <u>(7.980)</u> |
| | <u>(7.096)</u> | <u>37.765</u> |
| Abertura: | | |
| Variações cambiais dos empréstimos e financiamentos | (2.781) | 51.587 |
| Variações monetárias dos financiamentos | 34 | (2.925) |
| Variações cambiais das importações | (1.089) | 619 |
| Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior | (1.399) | (823) |
| Varição cambial dos recebíveis de exportação | <u>(1.861)</u> | <u>(10.693)</u> |
| | <u>(7.096)</u> | <u>37.765</u> |

26. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

| | Controladora | | Consolidado | |
|---|----------------|--------------|-----------------|-----------------|
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Lucro (perda) na venda de imobilizado | 387 | 702 | (9.044) | (9.265) |
| Passivo atuarial - plano de assistência médica (nota explicativa nº 24.2) | (1.378) | (2.384) | (5.400) | (9.342) |
| Outras | <u>(1.447)</u> | <u>2.643</u> | <u>(3.024)</u> | <u>3.983</u> |
| Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas | <u>465</u> | <u>961</u> | <u>(17.468)</u> | <u>(14.624)</u> |

27. LUCRO POR AÇÃO

27.1. Básico

O lucro básico por ação é calculado mediante a divisão do lucro atribuível aos acionistas da Sociedade, pela quantidade média ponderada de ações ordinárias emitidas durante o exercício, excluindo as ações ordinárias compradas pela Sociedade e mantidas como ações em tesouraria.

| | 2010 | 2009 |
|---|--------------------|--------------------|
| Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade | 744.050 | 683.924 |
| Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas | <u>430.548.910</u> | <u>429.461.590</u> |
| Média ponderada das ações em tesouraria | <u>(655)</u> | <u>(10.208)</u> |
| Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação | <u>430.548.255</u> | <u>429.451.382</u> |
| Lucro básico por ação - R\$ | <u>1,7281</u> | <u>1,5926</u> |

27.2. Diluído

O lucro por ação diluído é calculado ajustando-se a média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. A Sociedade tem apenas uma categoria de ações ordinárias potenciais que provocariam diluição: as opções de compra de ações.

| | 2010 | 2009 |
|--|--------------------|--------------------|
| Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade | 744.050 | 683.924 |
| Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação | <u>430.548.255</u> | <u>429.451.382</u> |
| Ajuste por opções de compra de ações-milhares | <u>1.564.844</u> | <u>1.017.758</u> |
| Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação | <u>432.113.098</u> | <u>430.469.140</u> |
| Lucro diluído por ação - R\$ | <u>1,7219</u> | <u>1,5888</u> |

28. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

28.1. Saldos e transações com empresas do Grupo

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

| | Controladora | |
|---|----------------|----------------|
| | 2010 | 2009 |
| Ativo circulante: | | |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (a) | 13.143 | 12.171 |
| Natura Logística e Serviços Ltda. (b) | <u>12.218</u> | <u>14.586</u> |
| | <u>25.361</u> | <u>26.757</u> |
| Adiantamento para futuro aumento de capital: | | |
| Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. (c) | - | 90 |
| | - | 90 |
| | <u>-</u> | <u>90</u> |
| Passivo circulante: | | |
| Fornecedores: | | |
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (d) | 153.597 | 153.509 |
| Natura Logística e Serviços Ltda. (e) | 47.356 | 27.627 |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (f) | <u>45.636</u> | <u>30.455</u> |
| | <u>246.589</u> | <u>211.591</u> |
| Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar | <u>163</u> | <u>174</u> |

As transações efetuadas com partes relacionadas estão demonstradas a seguir:

| | Controladora | | | |
|---|-------------------|------------------|--------------------|------------------|
| | Venda de produtos | | Compra de produtos | |
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. | 3.006.596 | 2.611.231 | - | - |
| Natura Cosméticos S.A.-Brasil | - | - | 2.837.687 | 2.465.453 |
| Natura Cosméticos S.A.-Peru | - | - | 34.104 | 34.151 |
| Natura Cosméticos S.A. -Argentina | - | - | 42.693 | 46.970 |
| Natura Cosméticos S.A.-Chile | - | - | 32.971 | 25.300 |
| Natura Cosméticos S.A.-México | - | - | 35.533 | 22.353 |
| Natura Cosméticos Ltda. -Colômbia | - | - | 18.514 | 10.846 |
| Natura Cosméticos C.A. -Venezuela | - | - | - | 1.417 |
| Natura Europa SAS-França | - | - | 4.672 | 3.885 |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. | - | - | 388 | 799 |
| Natura Logística e Serviços Ltda. | - | - | 34 | 56 |
| Natura Cosmetics USA Co. | - | - | - | 1 |
| | <u>3.006.596</u> | <u>2.611.231</u> | <u>3.006.596</u> | <u>2.611.231</u> |

| | Controladora | | | |
|---|-------------------|----------------|--------------------|----------------|
| | Venda de produtos | | Compra de produtos | |
| | 2010 | 2009 | 2010 | 2009 |
| Estrutura administrativa: (g) Natura Logística e Serviços Ltda. | 438.095 | 333.652 | - | - |
| Natura Cosméticos S.A. - Brasil | - | - | 328.183 | 252.015 |
| Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. | - | - | 67.810 | 52.176 |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. | - | - | 42.102 | 29.461 |
| | <u>438.095</u> | <u>333.652</u> | <u>438.095</u> | <u>333.652</u> |

| | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias: (h) Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. | 266.959 | 220.354 | - | - |
| Natura Cosméticos S.A. - Brasil | - | - | 266.959 | 220.354 |
| | <u>266.959</u> | <u>220.354</u> | <u>266.959</u> | <u>220.354</u> |

| | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Pesquisas e testes "in vitro": (i) Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França | 3.538 | 3.066 | - | - |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. | - | - | 3.538 | 3.066 |
| | <u>3.538</u> | <u>3.066</u> | <u>3.538</u> | <u>3.066</u> |

| | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Locação de imóveis e encargos comuns: (j) Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. | 6.728 | 6.632 | - | - |
| Natura Logística e Serviços Ltda. | - | - | 3.899 | 3.843 |
| Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. | - | - | 1.567 | 1.544 |
| Natura Cosméticos S.A. - Brasil | - | - | 1.263 | 1.245 |
| | <u>6.728</u> | <u>6.632</u> | <u>6.728</u> | <u>6.632</u> |
| Total da venda ou compra de produtos e serviços | <u>3.721.916</u> | <u>3.174.935</u> | <u>3.721.916</u> | <u>3.174.935</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 Itapeerica da Serra - SP. Os principais saldos de ativos e passivos em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, 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 por suas controladas, bem como ao formato do canal de distribuição dos produtos, a qual é efetuada através de vendas diretas por Consultores(as) Natura, parte substancial das vendas da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. é realizada para a controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil e para as suas controladas no exterior.

As vendas efetuadas para partes não relacionadas totalizaram R\$7.620 no exercício findo em 31 de dezembro de 2010 (R\$6.628 em 31 de dezembro de 2009).

Sobre os saldos a receber entre as empresas do Grupo em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 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.

28.2. Remuneração do pessoal-chave da Administração

A remuneração total dos administradores da Sociedade está assim composta:

| | 2010 | | | | |
|---------------------------|--------------|--------------|---------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| | Remuneração | | | Outorga de opções | |
| | Fixa | Variável (a) | Total | Saldo das opções (quantidade) (b) | Preço médio de exercício - R\$ (c) |
| Conselho de Administração | 3.348 | 1.985 | 5.333 | - | - |
| Diretores estatutários | <u>5.051</u> | <u>4.033</u> | <u>9.084</u> | <u>1.512.568</u> | 28,10 |
| | <u>8.399</u> | <u>6.018</u> | <u>14.417</u> | <u>1.512.568</u> | |

| | 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 | <u>4.828</u> | <u>3.960</u> | <u>8.788</u> | <u>977.338</u> | 23,22 |
| | <u>8.390</u> | <u>5.673</u> | <u>14.063</u> | <u>977.338</u> | |

A remuneração dos diretores não estatutários da Sociedade está assim composta:

| | 2010 | | | | |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| | Remuneração | | | Outorga de opções | |
| | Fixa | Variável (a) | Total | Saldo das opções (quantidade) (b) | Preço médio de exercício - R\$ (c) |
| Diretores não estatutários | <u>25.194</u> | <u>14.917</u> | <u>40.111</u> | <u>2.961.042</u> | <u>28,10</u> |

| | 2009 | | | | |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| | Remuneração | | | Outorga de opções | |
| | Fixa | Variável (a) | Total | Saldo das opções (quantidade) (b) | Preço médio de exercício - R\$ (c) |
| Diretores não estatutários | <u>18.539</u> | <u>10.813</u> | <u>29.352</u> | <u>2.498.686</u> | <u>23,22</u> |

(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 ("nonvested"), não exercidas, nas datas dos balanços.

(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 as datas dos balanços.

29. COMPROMISSOS ASSUMIDOS

29.1. 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 2010, 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:

| | 2010 | 2009 |
|--------------------------------------|--------|--------|
| Menos de um ano | 3.899 | 3.941 |
| Mais de um ano e menos de cinco anos | 9.591 | 12.525 |
| Mais de cinco anos | 2.578 | 2.462 |
| | 16.068 | 18.928 |

29.2. Obrigações por arrendamentos operacionais

A Sociedade e suas controladas mantêm compromissos decorrentes de contratos de arrendamentos 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 têm prazos de arrendamento entre um e dez anos e não possuem cláusula de opção de compra ao término dos contratos, 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 2010, o compromisso assumido com as contraprestações futuras desses arrendamentos operacionais possuía os seguintes prazos para pagamento:

| | <u>Controladora</u> | <u>Consolidado</u> |
|----------------|---------------------|--------------------|
| 2011 | 1.217 | 5.332 |
| 2012 | 1.217 | 3.426 |
| 2013 em diante | 3.806 | 7.221 |
| | 6.240 | 15.979 |

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 2010, é assim demonstrada:

| <u>Item</u> | <u>Tipo de cobertura</u> | <u>Importância segurada</u> |
|----------------------------------|---|---------------------------------|
| Complexo industrial/ estoques | Quaisquer danos materiais a edificações, instalações e máquinas e equipamentos | 829.987 |
| Veículos | Incêndio, roubo e colisão para 1.480 veículos | 57.357 |
| Lucros cessantes | Não realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção | 1.372.097 |

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 23 de fevereiro de 2011.

Os produtos da linha de maquiagem **Natura Una** contam com texturas inovadoras, tecnologia antissinais e ativos vegetais renováveis da biodiversidade brasileira.



PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Aos Administradores e Acionistas da Natura Cosméticos S.A.
Itapeceira da Serra - SP

Examinamos as demonstrações contábeis individuais e consolidadas da Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade"), identificadas como Controladora e Consolidado, respectivamente, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2010 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da Administração sobre as demonstrações contábeis

A Administração da Sociedade é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis individuais de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e das demonstrações contábeis consolidadas de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro ("International Financial Reporting Standards - IFRS"), emitidas pelo "International Accounting Standards Board - IASB", e de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, assim como pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações contábeis com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e das divulgações apresentados nas demonstrações contábeis. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis da Sociedade para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Sociedade. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela Administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião sobre as demonstrações contábeis individuais

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis individuais anteriormente referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2010, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Opinião sobre as demonstrações contábeis consolidadas

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis consolidadas anteriormente referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira consolidada da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2010, o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo naquela data, de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo IASB e as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Ênfase

Conforme descrito na nota explicativa nº 2.1., as demonstrações contábeis individuais foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil. No caso da Natura Cosméticos S.A. essas práticas diferem das IFRS, aplicáveis às demonstrações contábeis separadas, somente no que se refere à avaliação dos investimentos em controladas, coligadas e controladas em conjunto pelo método de equivalência patrimonial, enquanto para fins de IFRS seria custo ou valor justo.

Outros assuntos

Demonstrações do valor adicionado

Examinamos, também, as demonstrações individual e consolidada do valor adicionado (DVA), referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2010, cuja apresentação é requerida pela legislação societária brasileira para companhias abertas, e como informação suplementar pelas IFRS que não requerem a apresentação da DVA. Essas demonstrações foram submetidas aos mesmos procedimentos de auditoria descritos anteriormente e, em nossa opinião, estão adequadamente apresentadas, em todos os seus aspectos relevantes, em relação às demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

São Paulo, 23 de fevereiro de 2011

Deloitte.

Auditores Independentes
CRC nº 2 SP 011609/O-8

Edimar Facco

Contador
CRC nº 1 SP 138635/O-2

DECLARAÇÃO DE GARANTIA DNV

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE NATURA 2010

VERSÃO IMPRESSA EM PORTUGUÊS



1. Contexto e responsabilidades

Pelo quarto ano consecutivo, por solicitação da Natura Cosméticos SA (Natura), a Det Norske Veritas (DNV) realizou a verificação independente do Relatório de Sustentabilidade da Natura ("o Relatório").

O Conselho de Administração da Natura é responsável por toda a informação e todos os dados fornecidos no Relatório 2010 assim como por todos os processos envolvidos na coleta, análise e reporte dessa informação. A responsabilidade da DNV consiste na verificação da qualidade da informação e dos dados fornecidos no Relatório 2010, de acordo com os termos e escopo estabelecidos pela Natura, assim como na elaboração de uma declaração de garantia com base nessa verificação. A DNV não se responsabiliza por qualquer decisão de investimento ou de qualquer outra natureza realizada com base nesta declaração de garantia, ou na versão completa desta, fornecida em <http://www.natura.net/relatorio>.

2. Independência

A DNV não foi envolvida na elaboração de qualquer informação contida no Relatório 2010, além desta declaração de garantia. 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 01 de janeiro ao 31 de dezembro de 2010. 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 e agregação dos dados de sustentabilidade;
- Os processos de definição de materialidade, inclusão e resposta às expectativas dos stakeholders realizados pela Natura, tendo em vista informar a preparação do Relatório;
- A descrição da gestão e do desempenho de sustentabilidade da Natura, dando foco nos seis temas materiais;
- A adequação do Relatório às diretrizes e aos princípios da AA 1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000 APS, 2008) e da Global Reporting Initiative (GRI, 2006), verificando também o nível de aplicação declarado pela Natura.

Em particular, a verificação incluiu a revisão dos aspectos seguintes:

- Atividades realizadas com o objetivo de identificar e avaliar temas materiais em 2010;
- Atividades realizadas com o objetivo de identificar, compreender e responder aos interesses e expectativas dos stakeholders, e incluir esses no processo de definição da estratégia de sustentabilidade da Natura e informar o conteúdo do Relatório 2010;
- Políticas, estratégias e metas relacionadas à sustentabilidade em 2010;
- Práticas de gestão de sustentabilidade em nível corporativo e de unidade no Brasil em 2010;
- Principais acontecimentos, iniciativas e desempenho de sustentabilidade em 2010;
- Sistemas e processos de coleta, agregação, validação e reporte da informação de sustentabilidade;
- Adoção dos princípios definidos pela AA 1000 APS (2008) e das diretrizes para reporte de sustentabilidade estabelecidas pela GRI G3 (2006).

Esta verificação teve como objetivo avaliar e assegurar a informação e os dados referentes à gestão e ao desempenho da Natura contidos no Relatório. O trabalho realizado pela DNV não teve como objetivo avaliar a eficácia ou a eficiência dos processos de gestão adotados ou a qualidade do desempenho de sustentabilidade, tanto por parte da Natura como de quaisquer entidades terceiras mencionadas no Relatório.

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 terceira parte.

4. Abordagem e metodologia da verificação

Esta verificação foi realizada entre janeiro e março 2010 por profissionais da DNV detentores de qualificações e experiência adequadas para este exercício, 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 asseguração da AA1000AS (2008).

O trabalho de verificação incluiu as seguintes atividades:

- Entrevistas com 32 diretores, gerentes e gestores responsáveis por diversos processos da empresa, na sede administrativa e nas fábricas de Cajamar e Benevides no Brasil;
- Participação no papel de observador a um evento de engajamento multi-stakeholders sobre o tema material Amazônia realizado em Belém, Pará;
- Entrevistas com 4 stakeholders externos selecionados, representantes de comunidades fornecedoras da Natura e de um órgão ambiental local;
- Análise da evolução dos comprometerimentos, 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 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) e segue os princípios da AA 1000 APS (2008);
- A Natura continuou a aprofundar o entendimento dos temas materiais para a gestão da sustentabilidade, junto com a ampliação significativa do processo de engajamento de seus stakeholders no Brasil e pela primeira vez nas operações internacionais, em relação a sua estratégia de gestão da sustentabilidade e ao conteúdo do Relatório;
- A Natura implantou ações de melhoria no processo de coleta das informações e dos indicadores de desempenho de sustentabilidade para o Relatório, no intuito de melhorar a confiabilidade dos mesmos.

Para continuar a melhorar a qualidade do Relatório é necessária a ampliação geográfica do reporte dos indicadores assim como a maior sistematização dos processos de gestão de dados, especialmente nas operações internacionais, junto com a implantação de processos de controle interno dos dados de desempenho de sustentabilidade.

Informações detalhadas sobre o processo, as conclusões e recomendações da verificação são apresentadas na declaração de garantia fornecida em <http://www.natura.net/relatorio>.



Jasmin Eymery
Verificador principal



Alexandre Jorge
Verificador

Det Norske Veritas, São Paulo, 24 de março 2011.

SOBRE O RELATÓRIO

Pelo 11º ano consecutivo publicamos o Relatório Anual Natura, elaborado a partir das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), referente ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2010. Adotamos a versão G3 da GRI e, pelo quarto ano consecutivo, declaramos ter alcançado o nível de aplicação A+ para o relato dos desempenhos econômico, social e ambiental.

As informações socioambientais passaram pela verificação externa da companhia Det Norske Veritas (DNV). Para as emissões de gases de efeito estufa (GEE), foi realizada uma verificação específica (asseguração limitada) dos dados do inventário de 2010 pela consultoria PwC. 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, além das operações na Bolívia e na América Central onde atuamos por meio de distribuidores. A predominância do escopo das informações socioambientais está relacionada às atividades do Brasil, onde estão concentradas a nossa produção e, conseqüentemente, a maior parcela dos nossos impactos sociais e ambientais. Já os dados econômicos englobam todas as nossas operações.

Desde 2009, incluímos em nossos cálculos sobre nossos principais impactos ambientais – consumo de água e energia e na geração de resíduos – os dados de fornecedores terceiristas do Brasil, que fabricam nossos produtos acabados. Dessa forma, realizamos um diagnóstico mais preciso a respeito dos impactos gerados por nossas operações. Temos o desafio futuro de passar a monitorar também os indicadores das unidades terceiristas nas Operações Internacionais. Em 2010, demos início à produção na Argentina e temos previsão de iniciar a manufatura na Colômbia e no México em 2011.

Eventuais mudanças significativas com relação aos anos anteriores, bem como alterações em base de cálculos ou nas técnicas de medição dos indicadores, estão informadas ao longo do texto e nas tabelas.

Apresentamos ainda os dados sobre o relacionamento com os nossos públicos prioritários, que definimos como construtores da nossa marca: colaboradores, consultoras e consultoras Natura orientadoras, consumidores, fornecedores, comunidades fornecedoras, comunidades do entorno, acionistas e governo.

As informações deste relatório estão disponibilizadas em diversos formatos, com informações acessíveis em diferentes canais de comunicação:

- Relatório de Administração – versão publicada nos jornais Valor Econômico, Brasil Econômico e Diário Oficial no dia 24 de fevereiro de 2011 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. Disponível nos idiomas português, inglês e espanhol.
- Internet – apresenta o conteúdo completo em português e inglês. Acesse nosso endereço eletrônico www.natura.net/relatorio.
- Edição especial para colaboradores – reúne os temas de maior interesse do nosso público interno e encontra-se na internet nas versões português e espanhol.
- Edição especial para consultoras e consultores – traz informações específicas para nosso canal de vendas, apenas em português, disponibilizado na internet.
- A elaboração do relatório foi discutida e também divulgada na plataforma virtual Natura Conecta (www.naturaconecta.com.br). O portal tem acesso livre a todos os interessados.

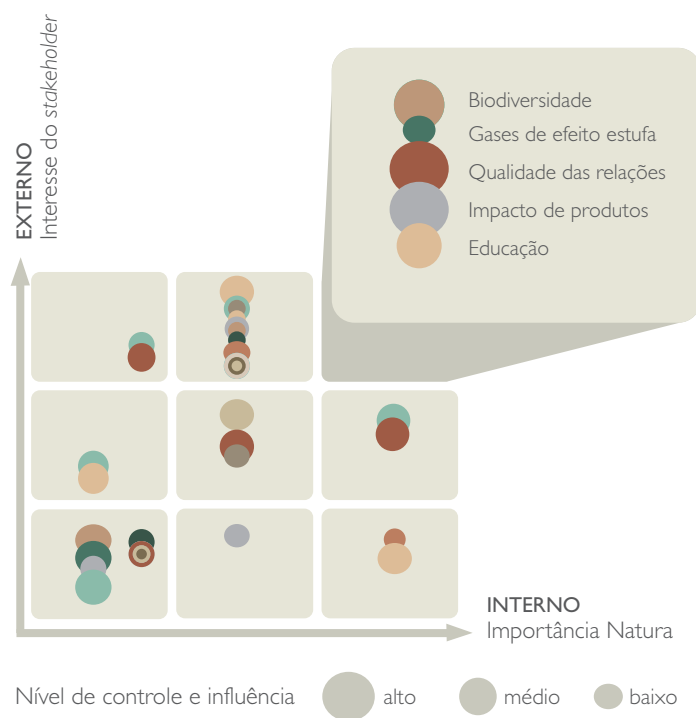
CONSTRUÇÃO DA MATERIALIDADE

A participação dos nossos públicos na construção da matriz de materialidade não embasa apenas a definição do conteúdo do relatório, mas também direciona nossa gestão estratégica de sustentabilidade. As demandas capturadas ao longo do processo geram um diagnóstico para a alta gestão elaborar os planos da empresa que estão, conseqüentemente, refletidos no relato da companhia.

Realizada a cada dois anos, a matriz de materialidade é resultado do cruzamento dos temas socioambientais, apontados como relevantes pelos nossos públicos (eixo externo) e a sua importância para a empresa (eixo interno), de acordo com a sua estratégia, seus riscos ou oportunidades de atuação e seu pioneirismo.

A matriz apresentada neste relatório foi construída em 2008 e detalhada e ampliada com nossos públicos de relacionamento da Operação Brasil em 2009. Ao todo, foram envolvidas aproximadamente 1,4 mil pessoas no processo. Definimos assim os seguintes temas prioritários em sustentabilidade: Amazônia, Biodiversidade, Educação, Gases de Efeito Estufa, Impacto dos Produtos e Qualidade das Relações. A Região Amazônica não foi apontada pelos públicos, mas incluímos entre nossas prioridades porque consideramos este um fator-chave para o desenvolvimento do País (leia mais na página 24, Temas Prioritários).

MATRIZ DE MATERIALIDADE



Ao longo de 2010, fizemos um novo ciclo de engajamento para a atualização da materialidade, com importantes avanços. As definições desse processo serão incorporadas às discussões do planejamento estratégico da Natura em 2011 e divulgadas no próximo ciclo de relato.

Entre as evoluções para a próxima matriz, destacamos a inclusão dos públicos das Operações Internacionais da América Latina, o que nos permitirá identificar temas prioritários que reflitam todas as nossas unidades e não apenas a Operação Brasil. Realizamos um painel *multistakeholder* em nossa sede, em Cajamar (SP), e diálogos para este fim na Argentina, no Peru, na Colômbia, no México, em 2010, e em março de 2011, no Chile.

Demos sequência ao Wiki Relatório no início de 2011. Resgatamos as discussões realizadas nos seis fóruns virtuais de 2010 e apresentamos as evoluções do nosso trabalho nos temas prioritários. A plataforma também foi utilizada para a priorização dos temas da nova matriz de materialidade. Nosso objetivo foi permitir aos participantes a contribuição, de maneira colaborativa, às ações da Natura, avaliando-as e fazendo sugestões, transformando o relatório em um documento vivo, a serviço da comunicação e do diálogo permanente. A comunidade do Wiki Relatório Natura está disponível em www.naturaconecta.com.br e todos os interessados podem participar. A plataforma também foi utilizada para discussão de temas do relatório (leia mais na página 33, Construção Coletiva).

Também realizamos um painel com especialistas, com a participação de colaboradores e fornecedores envolvidos com o processo de relato da Natura e profissionais de comunicação e sustentabilidade externos. Propusemos uma reflexão sobre as características atuais do nosso relato e as evoluções necessárias, apontando formatos mais adequados, tipos de abordagem e periodicidade.

O processo de levantamento de informações para o Relatório Anual é apoiado por uma consultoria em comunicação para a sustentabilidade e contou com a realização de mais de 50 entrevistas com representantes tanto do público interno quanto do controle, além da atualização de indicadores por diversas áreas da empresa. Tivemos melhorias na coleta de dados no ano passado com a inclusão de uma ferramenta *on-line* para o preenchimento dos dados pelas áreas responsáveis, mas sabemos que ainda precisamos evoluir na gestão ao longo do ano. O conteúdo também passa pela avaliação de um comitê interno composto por gestores responsáveis pela qualidade das relações com nossos diversos públicos e liderado pela alta gestão da Natura. As informações são analisadas por auditoria externa.

Somos reconhecidos pelo esforço em integrar as informações econômicas, sociais e ambientais em nosso relato. Reconhecemos, no entanto, que ainda temos muito espaço de evolução até que consigamos interrelacionar os principais impactos de nossas atividades.

Para mais informações sobre o relatório, entre em contato 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 (veja tabela abaixo). 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 | Onde encontrar mais informações |
|--|--|---|---------------------------------|
| 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 | Págs. 37 e 50 |
| Princípio 2 Impedir violações de direitos humanos | HR1; HR2; HR8 | | Pág. 52 |
| Princípios de Direitos do Trabalho | | | |
| Princípio 3 Apoiar a liberdade de associação no trabalho | HR5; LA4; LA5 | | Pág. 39 |
| Princípio 4 Abolir o trabalho forçado | HR7 | HR1; HR2; HR3 | Págs. 50 e 51 |
| Princípio 5 Abolir o trabalho infantil | HR6 | HR1; HR2; HR3 | Págs. 50 e 51 |
| Princípio 6 Eliminar a discriminação no emprego | HR4; LA2; LA13; LA14 | HR1; HR2; EC5; EC7; LA13 | Págs. 41 e <i>on-line</i> |
| Princípios de Proteção Ambiental | | | |
| Princípio 7 Apoiar abordagem preventiva aos desafios ambientais | Cap. Geração de Valor Ambiental | EC2 | Págs. 14 e 62 |
| 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 | Págs. 60 a 66 |
| Princípio 9 Incentivar tecnologias ambientalmente amigáveis | EN2; EN5; EN6; EN7; EN10; EN18; EN26; EN27 | | Págs. 30 e 31 |
| Princípio contra a Corrupção | | | |
| Princípio 10 Combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina | SO2; SO3; SO4 | SO5; SO6 | Págs. 18, 56 e 57 |

ÍNDICE REMISSIVO

Consulte a tabela abaixo para localizar os indicadores de desempenho, segundo o padrão GRI. Os principais indicadores, referentes aos nossos temas prioritários em sustentabilidade, constam nesta publicação. Os demais indicadores e itens de perfil estão na versão on-line deste relatório disponível em www.natura.net/relatorio, assim como as referências e explicações do nível de resposta (parcial ou completo conforme o padrão GRI).

| Desempenho econômico | Página |
|---|----------------------|
| Abordagem de gestão econômica | 22 e 54 |
| EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído | 68, 75, 78, 79 e 103 |
| EC2 Implicações financeiras, riscos e oportunidades devido a mudanças climáticas | 18 e 23 |
| EC3 Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício | on-line |
| EC4 Ajuda financeira significativa recebida do governo | 57 e on-line |
| Presença de mercado | |
| EC5 Salário mais baixo comparado ao mínimo local | on-line |
| EC6 Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais | on-line |
| EC7 Procedimentos para contratação local e membros da alta gerência da comunidade local | on-line |
| Impactos econômicos indiretos | |
| EC8 Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços | 53 e 67 |
| EC9 Descrição de impactos econômicos indiretos significativos | 51 e 68 |
| Desempenho ambiental | |
| Abordagem de gestão ambiental | 24-29 e 62 |
| Materiais | |
| EN1 Materiais usados por peso ou volume | on-line |
| EN2 Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem | 65 |
| EN3 Consumo de energia direta | 66 e on-line |
| EN4 Consumo de energia indireta | 66 |
| EN5 Energia economizada por eficiência | on-line |
| EN6 Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo | on-line |
| EN7 Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta | on-line |
| Água | |
| EN8 Total de retirada de água por fonte | on-line |
| EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água | on-line |
| EN10 Água reciclada e reutilizada | on-line |
| Biodiversidade | |
| EN11 Área dentro de áreas protegidas e de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas | on-line |
| EN12 Descrição de impactos significativos na biodiversidade | on-line |
| EN13 Habitats protegidos ou restaurados | on-line |
| EN14 Gestão de impactos na biodiversidade | 25 e 64 |
| EN15 Espécies em risco de extinção | on-line |
| Emissões, efluentes e resíduos | |
| EN16 Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito estufa | 62 e on-line |
| EN17 Emissões indiretas relevantes de gases causadores do efeito estufa | 62 e on-line |
| EN18 Iniciativas para reduzir as emissões de gases do efeito estufa | 62 e on-line |
| EN19 Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio | on-line |
| EN20 NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas | on-line |
| EN21 Descarte total de água, por qualidade e destinação | on-line |
| EN22 Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição | on-line |
| EN23 Número e volume total de derramamentos significativos | on-line |
| EN24 Resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos | on-line |
| EN25 Corpos d'água e habitats afetados por descartes de água | on-line |
| Produtos e serviços | |
| EN26 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços | 60, 64 e 65 |
| EN27 Percentual de produtos e embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos | on-line |
| Conformidade | |
| EN28 Multas significativas e sanções não monetárias por não conformidade com leis e regulamentos ambientais | 64 |
| Transporte | |
| EN29 Impactos ambientais do transporte de produtos e trabalhadores | 61 |
| Geral | |
| EN30 Investimentos e gastos em proteção ambiental | 68 |
| Desempenho social – Práticas trabalhistas e trabalho decente | |
| Abordagem de gestão | 38 |
| Emprego | |
| LA1 Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região | 38 e 39 |
| LA2 Número total e taxa de rotatividade de empregados | 41 |
| LA3 Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral x temporários | on-line |
| Relações entre trabalhadores e a administração | |
| LA4 Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva | on-line |
| LA5 Prazo mínimo para notificação de mudanças operacionais | on-line |
| Segurança e saúde ocupacional | |
| LA6 Empregados representados em comitês de segurança e saúde | on-line |
| LA7 Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos | on-line |
| LA8 Programas de educação em relação a doenças graves | on-line |
| LA9 Temas de segurança e saúde cobertos em acordos sindicais | on-line |
| Treinamento e educação | |
| LA10 Média de horas de treinamento | 39 e on-line |
| LA11 Programas para empregabilidade | on-line |
| LA12 Análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira | on-line |
| Diversidade e igualdade de oportunidades | |
| LA13 Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e demais empregados | on-line |
| LA14 Proporção de salário-base entre homens e mulheres | on-line |

| Desempenho social – Direitos humanos | Página |
|---|------------------------|
| Abordagem de gestão | 37 e on-line |
| Práticas de gestão e investimento | |
| HR1 Contratos de investimento significativos com cláusulas de direitos humanos | on-line |
| HR2 Empresas contratadas e fornecedores avaliados em relação a direitos humanos | on-line |
| HR3 Treinamento em direitos humanos | on-line |
| Não discriminação | |
| HR4 Número total de casos de discriminação | 37 |
| Liberdade de associação e negociação coletiva | |
| HR5 Operações em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar em risco | on-line |
| Trabalho infantil | |
| HR6 Operações de risco de ocorrência de trabalho infantil | on-line |
| Trabalho forçado ou análogo ao escravo | |
| HR7 Operações de risco de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo | on-line |
| Práticas de segurança | |
| HR8 Pessoal de segurança submetido a treinamento em direitos humanos | on-line |
| Direitos indígenas | |
| HR9 Casos de violação de direitos dos povos indígenas | on-line |
| Desempenho social – Sociedade | |
| Abordagem de gestão | 29, 36, 52 e 67 |
| Comunidade | |
| SO1 Programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades | on-line |
| Corrupção | |
| SO2 Unidades submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção | 18 |
| SO3 Empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção | on-line |
| SO4 Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção | 18 |
| Políticas públicas | |
| SO5 Participação na elaboração de políticas públicas e lobbies | 57 |
| SO6 Contribuições financeiras a partidos políticos | 18 |
| Concorrência desleal | |
| SO7 Ações judiciais por concorrência desleal | on-line |
| Conformidade | |
| SO8 Multas e sanções não monetárias por não conformidade com leis e regulamentos | on-line |
| Desempenho social – Responsabilidade pelo produto | |
| Abordagem de gestão | 28 e 47 |
| Saúde e segurança do cliente | |
| PR1 Avaliação dos impactos na saúde e segurança no ciclo de vida de produtos e serviços | on-line |
| PR2 Casos de não-conformidade a regulamentos de saúde e segurança | on-line |
| Rotulagem de produtos e serviços | |
| PR3 Procedimentos sobre rotulagem | on-line |
| PR4 Casos de não conformidade com regulamentos sobre rotulagem | on-line |
| PR5 Práticas relacionadas à satisfação do cliente | 43 e 47 |
| Comunicação e marketing | |
| PR6 Adesão as leis, normas e códigos voluntários de marketing | 44 e on-line |
| PR7 Casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários | on-line |
| Conformidade | |
| PR8 Reclamações comprovadas sobre violação de privacidade | on-line |
| Compliance | |
| PR9 Multas relacionadas ao fornecimento e uso de produtos e serviços | on-line |



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.

EXPEDIENTE

Direção de arte e projeto gráfico

Modersign Design e Inovação

Texto e revisão

Report Comunicação

Tratamento e pré-impressão

Modersign Design e Inovação

Impressão

Margraf

Fotografias

Daniela Giorgia Spinardi e Wilson Spinardi Júnior
(capa, capa verso, quarta capa, p. 1 a 5, 20, 21, 34,
35, 38, 42, 54, 56, 58, 59)

Marcio Scavone (p. 6 e 8)

Marcos Suguio (p. 48)

Taterka (p. 36, 46, 50, 52 e 73)

Apuração de indicadores

Diretoria de Sustentabilidade,
Vice-Presidência de Finanças e Informação
e Report Comunicação

Coordenação Geral

Diretoria de Assuntos Corporativos
e Relações Governamentais

Este relatório foi composto em GillSans e impresso em papel Couché Suzano Matte 230 g/m² na capa e 115 g/m² no miolo. Desta edição foram impressos 3.000 exemplares em português, 1.000 em inglês e 1.000 em espanhol.



Este impresso foi produzido pela MARGRAF, com papel oriundo de floresta certificada e outras fontes controladas, o que demonstra nossa preocupação e responsabilidade com o meio ambiente



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.



NOSSO CAMINHO CRIATIVO:

O **PIXEL** É O MENOR ELEMENTO VISÍVEL DE UMA IMAGEM.

JUNTOS, ESSES PEQUENOS PONTOS DÃO FORMA E SIGNIFICADO ÀS **REPRESENTAÇÕES DO MUNDO.**

COMO UMA EMPRESA QUE PERCEBE, NA **INTERDEPENDÊNCIA**, UM VALOR FUNDAMENTAL PARA A CONSTRUÇÃO DO TODO, ADOTAMOS OS PIXELS COMO **BASE CRIATIVA** DAS PUBLICAÇÕES QUE DIVULGAM OS RESULTADOS DA NATUREA EM 2010.

NATURA BRASIL

Rod. Anhanguera - Km 30,5

07750-000 Cajamar - SP

Tel.: +55 (11) 4446 2000

NATURA ARGENTINA

Calle Thomas Edison, 2659 - 2° Piso

Martinez - Provincia de Buenos Aires

CP. 1640

Tel.: +54 (11) 4837 6100

NATURA CHILE

Av. Apoquindo, 4501 - Piso 9

Las Condes - Santiago

Tel.: +56 (2) 595 9200

NATURA COLÔMBIA

CR 7#77-07

Edificio Torre Siete 77 Piso 14 Oficina 1401

Bogotá D.C.

Tel.: +57 (1) 326 8787

NATURA FRANÇA

2 Place Michel Debré

75006 Paris

Tel.: +33 (1) 42 22 12 59

Siège Natura Brasil

55, Av. Victor Hugo

75116 Paris

Tel.: +33 (1) 53 64 21 00

NATURA MÉXICO

Ave. Homero, 823

Col. Polanco

C.P. 11550 - Del. Miguel Hidalgo

México D.F.

Tel.: +52 (55) 5250 9030

NATURA PERU

Avenida del Ejército, 801

Miraflores - Lima 18

Tel.: +51 (1) 440 1362



natura
bem estar bem