

relatório natura # 11

VERSÃO COMPLETA GRI

I. NOSSA ESSÊNCIA

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

2. ONDE ESTAMOS

- 5 Mensagem da Presidência do Conselho de Administração
- 7 Mensagem do Comitê Executivo
- 9 A Natura
- 10 Principais destaques do ano
- 10 Prêmios e reconhecimentos
- 12 Nosso mercado
- 12 Evolução dos nossos compromissos

- 14 Governança
- 14 Conselho de Administração
- 16 Governança Executiva
- 19 Gestão de riscos
- 19 Auditoria interna
- 19 Remuneração da alta gestão
- 22 Sistema de Gestão Natura

3. NO QUE MIRAMOS

- 23 Estratégia e perspectivas
- 24 Infraestrutura suporta crescimento
- 24 Gestão da Sustentabilidade
- 25 Temas prioritários
 - 25 Água
 - 25 Educação
 - 26 Empreendedorismo sustentável
 - 26 Mudanças climáticas
 - 27 Qualidade das relações
 - 27 Resíduos sólidos
 - 28 Sociobiodiversidade
- 29 Inovação da inovação

4. COM QUEM CAMINHAMOS

- 31 Qualidade das relações
 - 33 Ouvidoria
- 35 Colaboradores
- 47 Consultoras e CNOs
- 53 Consumidores
- 56 Fornecedores
- 58 Comunidades fornecedoras
- 62 Comunidades do entorno
- 65 Acionistas
- 67 Governo

5. QUE PEGADA DEIXAMOS

- 74 Cadeia de Valor Natura
- 75 Geração de Valor Ambiental
 - 75 Carbono neutro
 - 82 Resíduos Sólidos
 - 83 Água e efluentes
- 86 Geração de Valor Social
 - 86 Instituto Natura
 - 87 Apoios e patrocínios
- 90 Geração de Valor Econômico

- 93 Demonstrações Contábeis
- 126 Sobre o Relatório
- 127 Pacto Global
- 128 Carta de asseguarção
- 130 Índice remissivo
- 134 Expediente

l. nossa essência

razão de ser

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

BEM-ESTAR

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

ESTAR BEM

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

visão

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

crenças

A vida é um encadeamento de relações. Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente.

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

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

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

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

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

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

direcionadores de cultura

OS DIRECIONADORES DE CULTURA FORAM CRIADOS A PARTIR DE NOSSA ESSÊNCIA PARA ORIENTAR NOSSAS ESCOLHAS E ATITUDES. SÃO COMO TRILHOS, DESENHANDO CAMINHOS CONCRETOS E SINALIZANDO O QUE MERECE NOSSA ESPECIAL ATENÇÃO NO DIA A DIA DO NOSSO TRABALHO.

OS DIRECIONADORES FORAM 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 DOS DIÁLOGOS DE CULTURA, EVENTOS REALIZADOS EM 2009, COM 150 COLABORADORES DOS PÚBLICOS ADMINISTRATIVO, OPERACIONAL E DA FORÇA DE VENDAS, PROVENIENTES DE TODAS AS POSIÇÕES.

SÃO ELES:

COMPROMISSO COM A VERDADE

Ser autêntico e íntegro, mantendo o compromisso consigo mesmo e com os outros. Defender o que acredita e agir de acordo com o discurso.

CUIDAR DAS RELAÇÕES

Fazer junto é melhor. Abrir-se para o outro, com generosidade e empatia, criando um ambiente de confiança com vínculos de qualidade.

Reconhecer que o outro é diferente de você, ouvir sem julgamento, respeitar sua opinião, acolhendo divergências em busca do melhor resultado para o todo.

APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO

Melhorar sempre, evoluir em todas as dimensões: material, emocional, intelectual e espiritual. Buscar continuamente o autoconhecimento, reconhecendo seus próprios talentos e limitações. Criar um ambiente que promova a aprendizagem, o aperfeiçoamento contínuo e reconheça a alta *performance*.

FAZER BENFEITO

Ser obstinado em fazer tudo com simplicidade, porém com beleza, qualidade e cuidado com os detalhes. Ter disciplina para cumprir o combinado.

INOVAÇÃO

Empreender, ser protagonista, fazer o que nunca foi feito e assumir os riscos. Questionar continuamente o já estabelecido e estimular-se com a busca do novo.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Entregar permanentemente resultados superiores e valor relevante nas dimensões econômica, social e ambiental. Gerir o curto prazo com o compromisso de construir o futuro da empresa.

PRAZER E ALEGRIA

Encarar os desafios do dia a dia com otimismo, leveza e bom humor. Celebrar as conquistas, alimentando o entusiasmo e a energia que nos encorajam a evoluir e a continuar fazendo mais e melhor. Encontrar no trabalho realização, afinidade com seu propósito de vida, colocando significado em tudo o que é feito.

2. onde estamos

2.1 mensagem da presidência do conselho de administração

1.1; 1.2

O DESAFIO ÉTICO DO NOSSO TEMPO

Vivemos em 2011 a confirmação de que nosso mundo é insustentável, se mantidos o atual padrão de produção e consumo global e os desequilíbrios socioambientais. A onda de acontecimentos dos últimos anos é eloquente: em 2006, emergiu a consciência dos riscos do aquecimento global provocado pelo homem; dois anos depois, vivenciamos a crise econômica, que ora se aprofunda na Comunidade Europeia. Por fim, desde 2010, acompanhamos com perplexidade as convulsões sociais da Primavera Árabe, de diferentes matizes, mas que têm um aspecto comum: a busca pelos fundamentos de uma sociedade mais justa e igualitária. Acreditamos que somente uma profunda transformação baseada na ética da vida, na qual prevaleçam uma nova lógica de desenvolvimento e uma revigorada governança global, acima de interesses de regiões, países, grupos econômicos, será fonte de esperança para as gerações futuras e para a continuidade da existência humana na Terra.

Se, por um lado, esse cenário nos preocupa, por outro, reafirma nossa determinação de investir os melhores esforços emocionais e intelectuais para que a Natura cada vez mais atue como agente da necessária transformação social. Sempre gerida segundo os princípios da sustentabilidade, na busca pelos melhores resultados – de forma integrada – nas dimensões econômica, social e ambiental. Esse comportamento empresarial em sintonia com as aspirações da sociedade nos impõe a levar a Natura e sua proposta de valor para novas fronteiras e geografias.

Atualmente, o Brasil e a América Latina, nossos principais mercados de atuação, encontram-se em posição privilegiada. Mesmo não estando imunes aos efeitos de um ambiente internacional mais difícil, tendemos a ser menos impactados pelos desequilíbrios globais. A ascensão econômica de um importante contingente populacional, com destaque à participação feminina, parece ter uma envergadura que poderá promover um longo e promissor ciclo de desenvolvimento, ainda que distante de um projeto de desenvolvimento sustentável, que permita a plena inclusão social, a ampliação da distribuição de riqueza e a mitigação de impactos ambientais. Os expressivos investimentos de grandes companhias de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos na América Latina comprovam esse cenário ainda muito promissor. Em pouco tempo o Brasil será o segundo maior mercado mundial em nosso setor.

Iniciamos nossa mensagem com uma passagem da recém-publicada obra de Christopher Meyer, professor da Universidade de Harvard, que descreve, de maneira inspiradora, a forma como procuramos empreender o nosso negócio. Somos muito gratos por sua generosa interpretação, que a um só tempo realça nossos traços distintivos e nos estimula a participar de um novo projeto de capitalismo, mais solidário, justo e inclusivo. Acreditamos que nossa trajetória de sucesso reside no fato de historicamente buscarmos o aperfeiçoamento contínuo e soluções inovadoras para os dilemas do tempo presente e do porvir, apreendendo o “espírito da época” e projetando-o para o futuro. Nesse novo contexto, nosso maior desafio será o de unir as novas tecnologias com corações engajados em uma mesma causa. Dessa forma, vislumbramos a possibilidade de expandir o poder transformador de nossa rede de relações.

O exercício cada vez mais pleno de nossa Razão de Ser, que é promover o *bem estar bem*, nos levará a aperfeiçoar e aprofundar os laços que nos unem às nossas Consultoras, colaboradores, parceiros de negócios e consumidores. Movida por sonhos e pela busca de realização profissional e pessoal, estamos convencidos de que essa comunidade está determinada a promover valores como solidariedade, criatividade e altruísmo, com respeito e reverência à vida.

Assim, reafirmamos o nosso compromisso histórico de estar ao lado de todos aqueles que queiram participar dessa urgente construção coletiva da humanidade.

Com a amizade de,

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA
PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS
GUILHERME PEIRÃO LEAL

Copresidentes do Conselho
de Administração

**“A
Natura é
provavelmente o
exemplo mais evoluído
que vimos até o momento
de empresa que gerencia
seu mundo em todas as
suas cores e maximiza o
valor agregado de sua
ecologia” ***

* Christopher Meyer, *Standing on the sun: How explosion of capitalism abroad will change business everywhere*

2.2 mensagem do comitê executivo

1.1; 1.2

AS BASES DA NATURA DO FUTURO

Nos últimos cinco anos, promovemos uma profunda transformação na Natura. Praticamente dobramos de tamanho entre 2007 e 2011, e os resultados alcançados demonstram a consistência de nossa estratégia: as Consultoras e Consultores passaram de 718 mil para 1,4 milhão, elevando os pedidos de produtos de 9 milhões para expressivos 17 milhões ao ano; já o Ebitda saltou de R\$ 700 milhões para R\$ 1,4 bilhão, e a receita líquida avançou de R\$ 3 bilhões para R\$ 5 bilhões. A participação das Operações Internacionais, por sua vez, saiu de 4,4% e alcançou 9%. Para dar suporte a esse ciclo de crescimento, realizamos uma grande evolução em nosso modelo logístico, desenvolvemos e atraímos novas lideranças cada vez mais identificadas com nossa cultura e comportamento empresarial, implantamos um sistema de gestão estruturado em Unidades de Negócios e Unidades Regionais, e prosseguimos investindo em inovação, seja na concepção dos produtos, na gestão dos impactos ambientais e em nosso modelo comercial.

Em 2011, realizamos o maior investimento de nossa história, destinando cerca de R\$ 350 milhões para ampliação de produção, evolução do modelo logístico e maior e melhor uso da tecnologia da informação, indispensáveis para a sustentação do nosso crescimento. Trabalhamos na mudança de patamar de nossa infraestrutura para que nossos produtos cheguem cada vez mais rápido às mãos das nossas Consultoras, com redução do custo do pedido e das emissões dos gases causadores do aquecimento global.

Devemos reconhecer que a implementação simultânea de novos sistemas de captação de pedidos e a evolução no nosso modelo logístico, com a abertura de novos CDs, provocou instabilidade em nossas operações, afetando a prestação dos serviços e a qualidade das relações. Ao mesmo tempo enfrentamos uma redução na eficiência comercial e mercadológica. A combinação desses dois fatores repercutiu nos resultados, que ficaram abaixo das nossas expectativas, exigindo ajustes no plano durante o ano.

Estamos empenhados em assegurar uma maior assertividade de nossas promoções, equilibrando melhor a parcela feita de forma centralizada e a gerida regionalmente. E temos a certeza de que as mesmas evoluções na infraestrutura permitirão que alcancemos um padrão de serviços que amplie os diferenciais competitivos de nossa marca.

O ano também nos trouxe novas oportunidades. Passado um período de significativa expansão do nosso negócio por meio do crescimento do canal de vendas, que possibilitou um aumento de penetração de nossos produtos nos lares brasileiros de 40% para 60%, identificamos espaço para evoluir em nossa estratégia, que passa a privilegiar o ganho de produtividade de nossas Consultoras pelo aumento da frequência de compra dos consumidores e da variedade de produtos adquiridos. Afinal, temos a marca preferida do mercado e nossas Consultoras já se relacionam com 100 milhões de consumidores no Brasil.

Seguimos entusiasmados com a expansão de nossas Operações Internacionais, fruto do trabalho de um time de liderança de alta qualidade, combinando colaboradores com vivência na Natura e com conhecimento dos mercados locais. Na Argentina, Chile e Peru, países em que nossas operações estão no estágio de consolidação, crescemos a um ritmo de 36% ao ano em moeda local ponderada, melhoramos significativamente nossa rentabilidade e estamos entre as marcas preferidas do nosso setor. Em 2011, demos continuidade à implementação da manufatura local com o início da produção na Colômbia, duplicamos o Centro de Distribuição no México e começamos a colher os primeiros resultados da “Red de Relaciones Sustentables” (Rede de Relações Sustentáveis), inovação de nosso modelo comercial, desenvolvida especialmente para atender ao mercado mexicano, estimulando o empreendedorismo socioambiental, uma novidade na indústria da venda direta.

No plano econômico, nossa receita líquida avançou 8,9%, e o Ebitda cresceu 13,4%. No âmbito social, ampliamos a distribuição de riqueza para os nossos principais públicos de relacionamento. Os ajustes ao longo do ano impactaram o clima organizacional e as instabilidades no nível de serviços afetaram a satisfação de nossas Consultoras. Já na dimensão ambiental, alcançamos as metas de redução de emissões e de uso de recursos naturais, como água e energia.

Ao mesmo tempo em que promovemos evoluções em múltiplas frentes, avançamos na direção de uma nova perspectiva para os negócios. Estamos especialmente motivados com o futuro da venda direta. Desde sempre, acreditamos na capacidade empreendedora e transformadora de pessoas, engajadas em propósitos comuns. Num mundo cada vez mais conectado digitalmente, onde o tratamento personalizado para cada consumidor ganha relevância, a venda direta tem uma grande oportunidade de continuada expansão. Vislumbramos um futuro no qual a relação entre Consultoras e consumidores será apoiada por alta tecnologia de informação e pelas redes sociais, campo onde os serviços podem evoluir muito e, ao mesmo tempo, ampliar a geração de valor para todos os envolvidos.

Inspirados pelo contínuo desejo de ver nossa marca alcançar novos espaços, reafirmamos nosso entusiasmo em prosseguir com todos aqueles que fazem parte da comunidade Natura, dando cada vez mais significado à rede de relações que construímos.

ALESSANDRO GIUSEPPE 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

2.3 a natura

2.1 - 2.9

A Natura nasceu em 1969 a partir de duas paixões: a cosmética e as relações. Há 43 anos buscamos proporcionar o *bem estar bem* – expressão que traduz a nossa Razão de Ser: promover uma relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo mesmo, com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo.

Atuamos no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e desde 1974, adotamos a venda direta como modelo comercial. Dessa maneira, nossos produtos chegam aos consumidores por meio de uma rede de Consultoras e Consultores (CNs) de 1,4 milhão de pessoas no Brasil e no Exterior:

Para apoiar esse canal de vendas, contamos com quase 7 mil colaboradores, que atuam no Brasil, a partir de nossa sede administrativa, em Cajamar (SP), em cinco escritórios comerciais – Salvador (BA), Campinas (SP), Alphaville (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS) –, além de nossas fábricas e Centros de Pesquisa e Tecnologia em Cajamar e em Benevides (PA) e oito Centros de Distribuição no País (*veja quadro*).

Temos também forte presença na América Latina, onde atuamos a partir da sede regional em Buenos Aires, na Argentina, que coordena as operações no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Por meio de distribuidores locais, nossos produtos também chegam à Bolívia.

Contamos ainda com uma operação própria e um Centro Avançado de Tecnologia em Paris (França), onde desenvolvemos pesquisas de novas tecnologias, atentos às tendências e avanços na área da beleza e do bem-estar.



DO ANO

ECONÔMICOS

- _ A receita líquida da Natura alcançou R\$ 5.591 milhões, com crescimento de 8,9%.
- _ Atingimos um Ebitda de R\$ 1.425 milhões, margem Ebitda de 25,5%, e lucro líquido de R\$ 830 milhões, margem de 14,9%.
- _ Nossas Operações Internacionais apresentaram crescimento vigoroso de 40% da receita líquida em moeda local ponderada (35,4% em reais), e já representam 9% do negócio.
- _ Realizamos o maior investimento da nossa história. Destinamos R\$ 350 milhões (Capex) a projetos de produção, logística e tecnologia.
- _ Instabilidades nas operações em função da mudança de sistemas de captação, associadas a um ritmo de crescimento econômico menor do País e do setor fez que a empresa crescesse menos do que havia projetado.

AMBIENTAIS

- _ Lançamos o Programa Amazônia que tem como meta gerar cerca de R\$ 136 milhões em volume de negócios na região em 2012.
- _ Realizamos o primeiro inventário da água considerando abordagem de Pegada Hídrica, que servirá de diagnóstico e base para elaboração de nova política de gestão da água.
- _ Aplicamos a nova metodologia para a seleção de fornecedores que considera, além de critérios como preço, qualidade e logística, os impactos sociais e ambientais.
- _ Reduzimos 25,4% das nossas emissões relativas de GEE de 2006 a 2011. Nossa meta é atingir 33% de redução em 2013.
- _ Não atingimos as metas de redução de consumo de água e de geração de resíduos por unidade faturada.

SOCIAIS

- _ A qualidade das relações com os principais públicos de relacionamento ficou aquém do que desejamos. Registramos queda de 73% para 70% no clima organizacional do público interno. A lealdade de CNs e CNOs também caiu, totalizando 19% e 24%, respectivamente.
- _ Criamos um modelo comercial inovador e empreendedor no México. Nos primeiros seis meses, registramos mais de 50% de crescimento do canal.
- _ Iniciamos um importante programa de desenvolvimento de nossos líderes que vai incluir os 600 principais gestores da Natura no Brasil e nas Operações Internacionais.
- _ O Programa Trilhas tornou-se uma política pública que será levada a mais de 3 milhões de alunos em 2012, em parceria com o Ministério da Educação.
- _ Arrecadamos R\$ 8,4 milhões no Programa Crer para Ver, valor abaixo da meta de R\$ 13 milhões a que nos propusemos a chegar.

PRÊMIOS E

2.10

Entre os destaques de 2011, a Natura foi eleita a segunda empresa mais sustentável do mundo pelo instituto de pesquisa canadense Corporate Knights. É a terceira vez que figuramos neste *ranking*. Também fomos apontados como a 8ª companhia mais inovadora do mundo pela revista *Forbes* e tema de um *case* para a Harvard Business School. Veja no quadro abaixo os principais reconhecimentos do ano.

PRINCIPAIS PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS NATURA 2011

FINANÇAS

Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2011
FT ArcelorMittal Boldness in Business Awards	Financial Times and ArcelorMittal	A Natura foi reconhecida entre as seis melhores empresas na categoria Meio Ambiente	x

INSTITUCIONAL

Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2011
As 10 Empresas Mais Inovadoras do Mundo	Forbes Magazine	As Empresas Mais Inovadoras do Mundo	8º
As 100 Empresas de Maior Prestígio	Revista Época Negócios	As Empresas de Maior Prestígio	2º
		Marca de maior prestígio na categoria Beleza	1º
As Empresas Mais Admiradas do Brasil	Revista Carta Capital	Empresas Mais Admiradas no Brasil	1º
		Empresas Mais Admiradas do Setor de Higiene, Cosméticos e Perfumaria	1º
As companhias Top de venda direta do mundo (DSN Global 100: The Top Direct Selling Companies in the World)	Direct Selling News	Ranking Mundial das Maiores Empresas de Venda Direta	3º
		Ranking da América Latina das Maiores Empresas de Venda Direta	1º
Empresas mais éticas do mundo (World's Most Ethical Company)	EthiSphere	Saúde e Beleza	1º

MARKETING PRODUTO E EMBALAGEM

Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2011
Prêmio Abre da Embalagem Brasileira	Abre - Associação Brasileira de Embalagem	Empresa do Ano	1º
		Embalagem de Cosméticos e Cuidados Pessoais: Nova linha Ekos Cabelos	1º
		Embalagem de Família de Produtos: Nova linha Ekos Cabelos	1º
		Sustentabilidade: Nova linha Ekos Cabelos	1º
		Design Estrutural - Funcionalidade: Nova linha Ekos Cabelos	1º
		Marketing - Estratégia de Comunicação: Nova linha Ekos Cabelos	1º

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2011
Melhor Relatório Anual	Abrasca - Associação Brasileira das Companhias Abertas	Ranking das Companhias Abertas	3º
Prêmio CR Reporting Awards	Corporate Register	Melhor Relatório Integrado	1º

SUSTENTABILIDADE

Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2011
As 20 Empresas Mais Conceituadas da Argentina	Jornal Clarin	Ranking de Compromisso Ambiental	2º
As 100 corporações mais sustentáveis do mundo (100 Most Sustainable Corporations in the World)	Corporate Knights Inc., Innovest Strategic Value Advisors, Asset 4 e Bloomberg.	As 100 Empresas Mais Sustentáveis do Mundo	2º
Guia Exame de Sustentabilidade	Revista Exame	Uma das 20 Empresas-Modelos do Guia Exame de Sustentabilidade	x
Melhores Práticas de Responsabilidade Social - México	Centro Mexicano para la Filantropia	Melhores Práticas: Relação com a comunidade	1º
Ranking Fundação Chile: As Empresas Melhor Preparadas para as Mudanças Climáticas	Fundación Chile y Revista Capital	As empresas melhor preparadas para as mudanças climáticas	1º

NOSSO MERCADO

De acordo com os dados mais recentes da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (Abihpec/Sipatesp2), o mercado-alvo no País avançou 7,7% em termos nominais nos dez primeiros meses de 2011, abaixo das projeções dos especialistas. Mesmo diante do cenário de menor crescimento da economia e acirramento da concorrência, com o aumento dos investimentos das companhias estrangeiras no Brasil, a Natura manteve a liderança do setor, com participação de 23,2% contra 23,6% do ano anterior. Permanecemos também com altos índices de preferência dos consumidores: 89% revelam intenção de comprar nossos produtos e 68% efetivamente adquiriu produtos da nossa marca.

Nos países da América Latina onde mantemos operações (Argentina, Chile, Peru, Colômbia e México), os números mais recentes do Euromonitor apontam para um crescimento médio de 7,5% ao ano do setor. Esse índice vem se mantendo nos últimos quatro anos. No mesmo período, a Natura cresceu, em média, 38% ao ano nesses países, passando da 15ª para a 9ª posição no ranking de empresas do setor na região.

Os números do mercado de vendas diretas acompanharam a mesma tendência. Segundo a Associação Brasileira de Vendas Diretas, 3 milhões de consultoras venderam produtos de porta em porta no ano passado, um crescimento de 3,2% em relação a 2010. No ano anterior, o crescimento foi de 12,2%.

EVOLUÇÃO DOS NOSSOS COMPROMISSOS

Assumimos anualmente compromissos e metas para a evolução do nosso desempenho socioambiental. Esses objetivos fazem parte do Orçamento Socioambiental (OSA) e são acompanhados mensalmente pelo Comitê Executivo da Natura. Para 2012, as metas permanecem desafiadoras e foram ajustadas ao contexto operacional e de mercado vividos em 2011. No quadro abaixo, conheça os resultados do ano:

META 2011	DESEMPENHO 2011	META 2012
ÁGUA		
Reduzir em 3% o consumo total de água por unidade faturada.	NÃO ATINGIDA O consumo de água foi elevado em 14%	Manter o consumo de água em 0,40 litro por unidade produzida no Brasil. ¹
EDUCAÇÃO		
COLABORADORES		
Atingir 100 horas médias de treinamento, por colaborador, no Brasil.	NÃO ATINGIDA A Natura manteve a mesma média do ano anterior, de 90 horas.	Não há. O escopo da meta foi ampliado para incluir as Operações Internacionais (veja abaixo).
Registrar 88 horas médias de treinamento, por colaborador, em toda a Natura.	NÃO ATINGIDA A Natura registrou 85 horas.	Registrar 80 horas médias de treinamento, por Colaborador, em toda a Natura.
CONSULTORAS E CNOs		
Treinar 540 mil Consultoras e Consultores por tema ² .	ATINGIDA Registramos 566 mil CNs treinadas.	Treinar 1.005 mil Consultoras e Consultores por tema. ²
Arrecadar R\$ 13 milhões com a venda dos produtos da linha Crer para Ver.	NÃO ATINGIDA Registramos arrecadação de R\$ 8,4 milhões.	Arrecadar R\$ 10,3 milhões com a venda de produtos da linha Crer para Ver no Brasil e R\$ 2,5 milhões nas Operações Internacionais.
Chegar a 134 mil CNs engajadas no Movimento Natura.	NÃO ATINGIDA Quase 123 mil CNs se envolveram no Movimento Natura.	Manter em 123 mil o número de Consultoras e Consultores engajados no Movimento Natura.
Atingir 13% de penetração das Consultoras e Consultores no programa Crer para Ver no Brasil.	NÃO ATINGIDA Índice foi de 9,5%.	Atingir 11% de penetração das Consultoras e Consultores no programa Crer para Ver no Brasil e 17,7% nas Operações Internacionais.
MUDANÇAS CLIMÁTICAS		
Reduzir as emissões relativas de gases de efeito estufa (GEE) em 33% até 2013, levando em consideração o inventário realizado em 2006.	EM ANDAMENTO Até 2011, a redução foi de 25,4%.	Reduzir as emissões relativas de GEE em 33% até 2013, levando em consideração o inventário realizado em 2006.
Reduzir as emissões de GEE relacionadas ao escopo 1 e 2 do GHG Protocol em 10% até 2012, tomando como base as emissões de 2008.	EM ANDAMENTO A variação acumulada de 2008 a 2011 apresentou aumento de 11%.	Reduzir as emissões de GEE relacionadas ao escopo 1 e 2 do GHG Protocol em 10% até 2012, tomando como base as emissões de 2008.
QUALIDADE DAS RELAÇÕES		

COLABORADORES		
Alcançar 32% de lealdade do colaborador Brasil.	NÃO ATINGIDA Índice foi de 28%.	Alcançar 30% de lealdade do colaborador Brasil.
Atingir 76% de favorabilidade na pesquisa de clima Natura.	NÃO ATINGIDA A pesquisa de Clima registrou índice de 70%.	Atingir 74% de favorabilidade na pesquisa de clima Natura.
CONSULTORAS E CNOS		
Registrar 22% de lealdade com as Consultoras e Consultores no Brasil.	NÃO ATINGIDA O percentual foi de 19%.	Registrar 21% de lealdade com as Consultoras e Consultores no Brasil e 36% nas Operações Internacionais.
Atingir 37% de lealdade com as Consultoras Natura Orientadoras no Brasil. ³	NÃO ATINGIDA O percentual foi de 24%.	Atingir 33% de lealdade com as Consultoras Natura Orientadoras no Brasil.
CONSUMIDOR		
Atingir 54% de lealdade do consumidor no Brasil.	NÃO ATINGIDA O índice foi de 52%.	Atingir 54% de lealdade do consumidor no Brasil.
FORNECEDORES		
Manter 28% de lealdade dos fornecedores com a Natura.	NÃO ATINGIDA O índice foi de 27%.	Atingir 29% de lealdade dos fornecedores com a Natura.
COMUNIDADES FORNECEDORAS		
Registrar 44% de lealdade das comunidades fornecedoras.	NÃO COMPARÁVEL O índice foi de 28%, mas não é possível compará-lo ao resultado de 2010, pois houve modificações na metodologia.	Atingir 30% de lealdade das comunidades fornecedoras.
Atingir nota média de 3,67 na avaliação do BioQlicar; programa de desenvolvimento das comunidades.	EM ANDAMENTO Resultados só serão conhecidos em maio de 2012.	Atingir nota média de 3,76
RESÍDUOS		
Reduzir em 3% o peso total de resíduos gerados por unidade faturada.	NÃO ATINGIDA Peso total dos resíduos gerados por unidade faturada cresceu 3%.	Manter em 20 gramas por unidade produzida a quantidade de resíduos gerada no Brasil. ¹
SOCIOBIODIVERSIDADE		
AMAZÔNIA		
Não havia.	-	Gerar R\$ 136 milhões em volume de negócios na Região Amazônica, considerando a Natura e outros parceiros.
Não havia.	-	Alcançar o índice de 12% de participação das matérias-primas da Amazônia no volume de compras de insumos da Natura.
COMUNIDADES FORNECEDORAS		
Aumentar em 25% os recursos destinados às comunidades.	NÃO ATINGIDA Os recursos foram ampliados em 15%.	Distribuir R\$ 12 milhões em riquezas para as comunidades fornecedoras.
IMPACTO DOS PRODUTOS		
Eliminar o conservante parabeno do portfólio como ingrediente de formulação até 1º de julho de 2011.	ATINGIDA A Natura excluiu os parabenos como ingrediente de formulação de todos os produtos do seu portfólio.	Não há previsão de substituição de novos ingredientes em 2012.

1. Substituímos a métrica de unidade faturada por unidade produzida. Ou seja, deixamos de realizar o cálculo por meio das unidades comercializadas (faturadas) para considerar tudo aquilo que é, de fato, fabricado pela Natura (produzidas). Pelo novo cálculo, o consumo de água e a geração de resíduos foram reduzidos (leia mais sobre o tema na página 81).

2. A partir de 2012, teremos uma nova forma de acompanhar este indicador, registrando a participação de CNs por tema e contabilizando todas as interações de aprendizado das CN's. O treinamento por tema refere-se a diferentes ações, com temáticas e focos específicos.

3. Errata: a meta de lealdade de CNO para 2011 foi de 37% e não 40% como publicado no relatório de 2010.

2.5 governança

4.1; 4.2; 4.3; 4.6

Almejamos os melhores padrões de governança corporativa e buscamos constantemente formas de aprimoramento para que tenhamos um sistema cada vez mais alinhado às práticas de excelência. Fazemos parte do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, segmento especial de listagem da Bolsa de Valores brasileira, com o mais exigente nível de governança corporativa.

Mesmo sem ter ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York, a Natura foi a primeira empresa brasileira a obter voluntariamente a certificação SOx, baseada na lei norte-americana Sarbanes-Oxley. Buscamos, assim, qualificar os nossos processos e sistemas de controle contra fraude e corrupção dentro da companhia. Desde 2007, também integramos o Company Circle of Latin American Corporate Governance, tendo sido selecionados pelo International Finance Corporation, do Banco Mundial.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

4.7

O Conselho de Administração da Natura é formado por sete membros, com mandato de um ano, podendo ser renovado ao fim do período, desde que aprovado em Assembleia Geral. Atualmente, uma posição está vaga e dois dos seus representantes são independentes.

Em 2011, o Conselho de Administração passou por um processo de renovação com a substituição de dois de seus integrantes. Depois de contribuírem por cerca de 13 anos para o crescimento e o fortalecimento da Natura, os conselheiros Edson Vaz Musa e José Guimarães Monforte anunciaram sua saída da função. Para ocupar seus lugares, foram aprovados na Assembleia Geral Ordinária (AGO), em abril de 2011, os nomes de Marcos Lisboa e Adilson Antonio Primo. Executivos reconhecidos no mercado, eles ingressaram no Conselho como membros externos e independentes. Entretanto, Adilson Primo renunciou ao cargo em novembro, e sua vaga ainda não foi ocupada. Na mesma assembleia, foi confirmado o retorno de Guilherme Leal ao Conselho de Administração, que havia renunciado a sua posição no ano anterior para disputar as eleições presidenciais.

Acreditamos que a renovação do Conselho é saudável e positiva para a companhia, trazendo novas visões e experiências. Em 2012, pretendemos ampliar o número de conselheiros, passando para nove integrantes. A alteração assim como os nomes dos conselheiros será votada durante a próxima Assembleia Geral Ordinária (AGO), no dia 13 de abril de 2012.

Além dos atuais seis conselheiros, os novos integrantes a serem indicados são: Plínio Musetti, que já integra o Comitê Estratégico, Raul Beer e Roberto Lima. Com essa composição, o Conselho terá três membros independentes. A escolha dos integrantes leva em conta, entre outros fatores, a vivência executiva, o conhecimento em sustentabilidade e a ausência de conflitos de interesse.

Essa ampliação alinha-se aos planos de futuro da Natura, que preveem significativa expansão no mercado do Brasil e da América Latina, e reforça o time de conselheiros com profissionais com trajetórias e qualificações variadas no ambiente corporativo. A mudança também possibilita a ampliação da composição dos comitês de apoio, que terão sua capacidade reforçada para fazer as análises e encaminhamentos ao Conselho.

Em 2011, as seis reuniões do Conselho de Administração foram realizadas em São Paulo. Não conseguimos cumprir nosso desejo de realizar reuniões em outras cidades com unidades de negócios da companhia, intercalando operações brasileiras e internacionais.

Para apoiar suas decisões, o Conselho é auxiliado por quatro comitês de apoio, que se reúnem com periodicidade definida para realizar discussões prévias, estudar propostas e fazer recomendações ao Conselho (veja quadro abaixo).

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO *

4.1

PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS

Conselheiro e copresidente em exercício da Presidência

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA

Conselheiro e copresidente

GUILHERME LEAL

Conselheiro e copresidente

MARCOS LISBOA

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

COMITÊS DE APOIO AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

4.1; 4.9

Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças

Tem como responsabilidades a análise de cenários fiscais, contábeis, societários, de novos investimentos e tributários. O comitê provê informações ao Conselho em questões financeiras, de riscos e referentes ao relacionamento com auditorias externas. Desde o início de 2011, tem em sua formação apenas conselheiros externos e independentes. Com a saída de José Guimarães Monforte, Edson Vaz Musa e Adilson Primo do Conselho de Administração, atualmente o Comitê é composto pelos conselheiros Luiz Ernesto Gemignani e Marcos de Barros Lisboa.

Embora a norma SOx oriente que o comitê deva ter três membros independentes, acreditamos que nosso Comitê de Auditoria funciona adequadamente com o número atual de integrantes. Apoia este comitê, um grupo técnico composto por: especialistas externos Gilberto Mifano e Taiki Hirashima; o vice-presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação Roberto Pedote; o diretor de Governança Corporativa Moacir Salzstein, e a gerente de Gestão de Riscos e Auditoria Interna Mercedes Stinco. O Comitê realiza quatro encontros anuais.

Estratégico

Acompanha o andamento dos projetos definidos no Planejamento Estratégico e discute iniciativas de longo prazo para a companhia. Sua composição foi alterada no ano passado com a entrada de Plínio Musetti. Edson Vaz Musa foi substituído por Adilson Antonio Primo, cuja permanência durou até o final de outubro. Também fazem parte os conselheiros Pedro Luiz Barreiros Passos e Julio Moura Neto e o diretor-presidente Alessandro Carlucci. O comitê se reúne mensalmente, exceto em janeiro e julho.

Governança Corporativa

Discute melhorias e avanços no processo de governança e na operação do negócio. Também coordena as avaliações do Conselho e da Governança Corporativa. Atualmente, é composto por quatro conselheiros: Pedro Luiz Barreiros Passos, Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Julio Moura Neto, e um secretário, o diretor de Governança Corporativa Moacir Salzstein, e reúne-se trimestralmente.

Pessoas e Desenvolvimento Organizacional

Com a saída de Edson Vaz Musa, o comitê passou a ter apenas dois conselheiros: Pedro Luiz Barreiros Passos e Luiz Ernesto Gemignani. Os outros membros que o compõem são: Fátima Raimondi, participante externa; Alessandro Carlucci, diretor-presidente; e Marcelo Cardoso, vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade. O comitê é responsável por discutir questões como remuneração, sucessão, condução dos projetos e capacitação, além de temas referentes à Recursos Humanos, ao Programa de Cultura e ao Sistema de Gestão Natura.

* Na data de publicação desse relatório

AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO DA ALTA GESTÃO

4.10

O mais recente processo de avaliação do Conselho de Administração ocorreu no final de 2010 com uma autoavaliação e uma análise ampla, por meio de uma consultoria externa e que incluiu questões como o porte, atribuições e fluxo de trabalho do Conselho. Essa análise apontou possibilidades de avanços que foram implementados nos últimos dois anos. Em função das duas análises de 2010 e da renovação do Conselho em 2011, optamos por não realizar o processo no ano passado, o que será retomado no primeiro semestre de 2012.

ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA

Há dois anos, nos mobilizamos para atrair um número cada vez maior de acionistas para a Assembleia Geral Ordinária (AGO), principalmente nossos investidores individuais. Como resultado, reunimos em 2011 cerca de 250 pessoas em um encontro, em Cajamar, de onde acompanharam em tempo real a assembleia realizada em Itapeverica da Serra. Todos os membros do Conselho de Administração e do Comitê Executivo estavam presentes no evento de Cajamar e responderam às dúvidas dos acionistas.

No mesmo encontro também foi realizada uma reunião pública da Apimec-SP (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais). Diante do êxito do encontro e da importância desse público para a Natura, essa prática será mantida em 2012.

GOVERNANÇA EXECUTIVA

O Comitê Executivo (Comex) é a principal instância executiva da Natura e tem o papel de acompanhar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico e dos Projetos Estratégicos da companhia, tendo em vista a gestão do negócio e a avaliação dos resultados com base em aspectos econômicos, sociais e ambientais. Em 2011, a vice-presidência de Inovação foi acumulada pelo diretor-presidente, Alessandro Carlucci. A definição do novo vice-presidente deve ocorrer em 2012.

O Comex conta com oito comitês de apoio, que operam como instâncias de discussão de temas ligados às áreas executivas.

COMITÊ EXECUTIVO (COMEX)

ALESSANDRO GIUSEPPE 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

DIRETORIA EXECUTIVA

ALESSANDRO MENDES

Diretor de Desenvolvimento de Produto

ALEXANDRE ALVES LEMOS

Diretor Comercial

ALEXANDRE CRESCENZI

Diretor Comercial

ANA LUIZA MACHADO ALVES

Diretora de Marca e Cultura

ANGEL MEDEIROS

Diretor de Inovação Logística

ARMANDO MARCHESAN NETO

Diretor de Operações e Logística

ARNO CORREIA DE ARAUJO

Diretor Comercial no México

AXEL PABLO MORICZ DE TECSO

Gerente-geral no Chile

DANIEL DE ALMEIDA GUSMAO ALVES SILVEIRA

Diretor Comercial

DANIEL LEVY

Diretor de Unidade de Negócios

DANIEL MADUREIRA GONZAGA

Gerente-geral no Peru

DENISE LYRA DE FIGUEIREDO

Diretora de Unidade de Negócios

DENISE REGINA DE OLIVEIRA ALVES

Diretora de Sustentabilidade

DIEGO DE LEONE

Diretor de Unidade de Negócio Operações Internacionais

ERASMO TOLEDO

Diretor de Negócios Operações Internacionais

FABIO NOBRE DA COSTA BOUCINHAS

Diretor de Meios Digitais

FLAVIO PESIGUELO

Diretor de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade Internacional

CECILIA GOYA MEADE

Gerente-geral no México

HERIOVALDO RAMOS DA SILVA

Diretor de Gestão Comercial Operações Internacionais

JOAO AUGUSTO PEDREIRA

Diretor-geral de Negócios Brasil

JOAO CARLOS MOCELIN

Diretor Industrial

JORGE LUIS ROSOLINO

Diretor Comercial

JOSE THOMAZ DEVECZ PENTEADO DE LUCA

Diretor de Inovação Comercial

JOSELENA PERESSINOTO ROMERO

Diretora de Disponibilização de Produtos

LOREDANA SARCINELLA MARIOTTO

Diretora de Unidade de Negócios

LUCILENE SILVA PRADO

Diretora Jurídica

LUIS RENATO COSTA BUENO

Diretor Comercial

LUIZ CARLOS DE LIMA

Diretor de Finanças

MARCEL GOYA

Diretor de Finanças, TI e Jurídico Operações Internacionais

MARCIA ANDREA DE MATOS LEAL

Diretora de Sistemas de Gestão

MARCUS OLIVER RISSEL

Diretor Comercial

MOACIR SALZSTEIN

Diretor de Governança Corporativa

MONICA GRANJA GREGORI

Diretora de Comunicação e Marketing

NESTOR MARIANO FELPI

Diretor do Ciclo do Pedido

NEY MAURO SIMONE DA SILVA

Diretor de Gestão de Pessoas

PEDRO CRUZ VILLARES

Diretor-presidente do Instituto Natura

PEDRO ROBERTO GONZALES

Diretor-geral

RENATO ABRAMOVICH

Diretor de Unidade de Negócios

RICARDO LOBATO FAUCON

Diretor de Serviço ao Cliente

ROBERT CLAUS CHATWIN

Diretor de Desenvolvimento de Negócios

RODOLFO WITZIG GUTTILLA

Diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais

TATIANA DE CARVALHO PICCOLI PIGNATARI

Diretora de Unidades de Negócio

THIERRY AUBRY LECOMTE

Diretor-geral Operações Internacionais

VICTOR MUNIZ FERNANDES

Diretor de Pesquisa e Desenvolvimento

COMITÊS DE APOIO AO COMEX

4.1

Clientes

Foi criado em janeiro de 2011 e tem como principal atribuição o monitoramento da qualidade dos serviços prestados pela Natura aos consumidores finais e a Consultoras e Consultores. É liderado por João Paulo Ferreira, vice-presidente de Operações Logísticas, e conta com a participação de José Vicente Marino, vice-presidente de Negócios.

Ética

Tem como função acompanhar a aplicação dos Princípios de Relacionamento da Natura e deliberar sobre casos de desvios. Seu líder é Roberto Pedote, vice-presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação, com a participação de Marcelo Cardoso, vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade.

Ideias e conceitos

Comitê do qual participam os co-presidentes Pedro Luiz Barreiros Passos e Antonio Luiz da Cunha Seabra, é liderado pelo diretor-presidente Alessandro Carlucci e atua na definição de ideias e conceitos inovadores de longo prazo para a Natura. Passou a atuar em março de 2011.

Inovação comercial

Sua principal função é analisar projetos que proporcionem inovações para o negócio. Seu líder é José Vicente Marino, vice-presidente de Negócios, e conta com a participação de Roberto Pedote, vice-presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação.

Marca

Com a atribuição de gerir a marca Natura, o comitê analisa temas como arquitetura da marca, avaliação da linguagem Natura e seus principais movimentos. É liderado por Alessandro Carlucci, diretor-presidente, e tem a participação de José Vicente Marino, vice-presidente de Negócios, e Marcelo Cardoso, vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade.

Processos

Liderado por Marcelo Cardoso, vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, tem o papel de acompanhar a implementação da Gestão por Processos e definir focos de atuação e estratégias. Tem a participação de João Paulo Ferreira, vice-presidente de Operações e Logística.

Produtos

Liderado pela vice-presidência de Inovação, o comitê tem o papel de monitorar os processos referentes à aprovação de novos produtos criados pela Natura. Interinamente, Alessandro Carlucci assumiu a liderança do comitê, que conta, ainda, com a participação do vice-presidente de Negócios, José Vicente Marino.

Sustentabilidade

Liderado por Marcelo Cardoso, vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, conta com a participação dos vice-presidentes Roberto Pedote, vice-presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação, e João Paulo Ferreira, vice-presidente de Operações e Logística. O papel desse comitê é definir e acompanhar o Orçamento Socioambiental (OSA) e a Matriz de Materialidade, entre outros temas de sustentabilidade ligados ao ciclo de planejamento estratégico da Natura. Entre suas atribuições, encontram-se também a definição de projetos estratégicos ligados à sustentabilidade como Carbono neutro e Resíduos sólidos, e a avaliação de posicionamentos e estratégias ligados à visão de sustentabilidade e à Qualidade das Relações.

GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos da Natura é um instrumento agregado ao ciclo de planejamento estratégico e considera os aspectos econômico, social e ambiental dentro de dois principais grupos: os estratégicos, que monitoram 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.

O aprimoramento contínuo de nossos mecanismos de avaliação de riscos nos principais temas da sustentabilidade fazem parte da nossa estratégia. Entendemos que o desafio de integrar a sustentabilidade à gestão da Natura também passa por avaliar continuamente os riscos socioambientais existentes no negócio. Ainda que não tenhamos uma análise específica dos efeitos associados às mudanças climáticas no processo de gestão de risco, projetos de mitigação importantes da empresa estão voltados aos impactos que o nosso negócio pode gerar como o Programa Carbono Neutro (*leia mais na página 26*) e as ações para redução no consumo de água (*leia mais na página 25*).

Os principais riscos e controles de todos os processos são identificados, incluindo os regulatórios e aqueles que abrem oportunidades tecnológicas ou de produtos para enfrentar os desafios que as mudanças climáticas impõem. ■ EC2

Contamos com um mapa de riscos estratégicos, que é acompanhado por todos os Comitês de apoio à governança corporativa e executiva.

Vale reforçar que, desde 2009, temos aprimorado um sistema de prevenção de crise, explorando os cenários mais relevantes vividos pela empresa, dentro de um plano de contingência mais abrangente para todas as nossas operações.

AUDITORIA INTERNA

A equipe de auditoria interna da Natura reporta-se ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças em uma estrutura que garante a independência de atuação dos auditores, sem a interferência de qualquer outra área da companhia. Ao longo do ano, foram realizadas 29 auditorias na Natura, incluindo todos os países onde opera, que avaliaram 36 processos – em 2010 avaliamos 33 processos.

A auditoria interna da Natura contempla testes e procedimentos que avaliam o ambiente de controle, o que inclui as possibilidades de fraude e corrupção. Em 2011, recebemos três denúncias, envolvendo todas as operações brasileiras e internacionais, comunicadas por diferentes canais, com destaque para a Ouvidoria. Foi comprovado um caso de irregularidade – resultando no desligamento de colaborador. Todas as operações estão sujeitas aos processos estabelecidos pela lei Sarbanes-Oxley, para a qual obtivemos certificação no início de 2011 – renovada em 2012, incluindo os riscos de corrupção. ■ S02;S04

Em 2012, integraremos nossos controles de prevenção à fraude, com a participação das áreas de controles internos, auditoria, ouvidoria e departamento jurídico. Essa iniciativa pretende aprimorar cada vez mais a prevenção à fraude. Para manter ambientes cada vez mais transparentes e éticos, também reforçaremos a comunicação a todos os nossos públicos sobre o canal de manifestações e denúncias – a ouvidoria –, o processo de investigação e os papéis e responsabilidades atribuídas ao Comitê de Ética e de Auditoria.

REMUNERAÇÃO DA ALTA GESTÃO

■ 4.5

Nosso plano de remuneração da alta gestão procura estimular o empreendedorismo e o engajamento dos nossos executivos, além de equilibrar ganhos de curto, médio e longo prazos, vinculando-os ao crescimento e à valorização da empresa.

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 o nosso projeto de longo prazo por meio do Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações. Esse Programa de Subscrição prevê, desde 2009, que sua outorga está atrelada à decisão do executivo de investir; no mínimo, 50% do valor líquido recebido a título de participação nos lucros e resultados na aquisição de ações da Natura. As ações só poderão ser exercidas após um período de *vesting* (carência) de três anos, para 50% das ações, e de quatro anos, para 100% das ações.

Nos dois casos, a validade do plano é de oito anos, ficando as ações indisponíveis para a venda até o final do terceiro ano. O modelo prevê que, anualmente, o limite a ser outorgado seja de 0,75%, acumulando um máximo de 4%.

Em dezembro de 2011, o volume de opções em posse dos executivos representava cerca de 1,71% das ações da Natura, ante 1,59% em 2010. A quantidade de ações da Natura em 31 de dezembro de 2011 era de 431.239.364.

Outorgamos, desde 2002, 21.191.529 opções, sendo que 23% delas foram canceladas em razão da saída de executivos.

QUANTIDADE DE OPÇÕES

Plano	Outorgado	Exercido	Saldo maduro	Saldo não maduro	Canceladas	
2002	3.533.610	2.712.645	0	0	820.965	23%
2003	3.969.220	3.404.495	0	0	564.725	14%
2004	1.901.460	1.606.063	0	0	295.397	16%
2005	1.120.760	651.354	0	0	469.406	42%
2006	1.153.756	230.007	320.062	0	536.687	47%
2007	1.305.508	150.985	470.274	0	614.843	47%
2008	1.800.010	0	347.838	498.823	802.364	45%
2009	2.690.064 ¹	0	0	2.249.793	440.271	16%
2010	2.112.352	0	0	2.001.021	111.331	5%
2011	1.604.789	0	0	1.470.940	133.849	8%
Total	21.191.529	9.042.940	1.138.174	6.220.577	4.789.838	23%

1. A quantidade de opções outorgadas foi alterada em função de um ajuste de contrato com alguns colaboradores (impacto em 52.064 opções).

VALORIZAÇÃO DOS PLANOS

Plano	Valor atualizado do plano	Valores em milhares de R\$				Status do plano
		Desconto real obtido no exercício	Desconto obtido no exercício*	Desconto potencial do saldo maduro	Desconto potencial do saldo não maduro	
2002	R\$ 7,29	42.412,4	55.612,0	0,0	0,0	Vencido
2003	R\$ 4,08	66.917,3	84.884,7	0,0	0,0	Vencido
2004	R\$ 10,05	26.152,8	31.214,9	0,0	0,0	Vencido
2005	R\$ 21,56	8.531,0	9.396,3	0,0	0,0	Vencido
2006	R\$ 32,13	3.421,0	3.705,8	1.384,6	0,0	100% maduro
2007	R\$ 30,39	3.139,9	3.342,7	2.855,4	6.416,7	100% maduro
2008	R\$ 23,60	2.670,4	2.744,9	4.474,5	-24.125,5	50% maduro
2009	R\$ 25,74	0,0	0,0	0,0	-2.607,7	Não maduro
2010	R\$ 37,76	0,0	0,0	0,0	-11.196,1	Não maduro
2011	R\$ 44,07	0,0	0,0	0,0		Não maduro
Total		153.244,8	190.901,3	8.714,6	30.542,2	

* Valores acumulados, corrigidos pelo IPCA até dezembro de 2011. NATU3 em 29/12/2011: R\$ 36,46.

50% MADURO	100% MADURO	VALIDADE
10-abr-05	10-abr-06	10-abr-08
10-abr-06	10-abr-07	10-abr-09
10-abr-07	10-abr-08	10-abr-10
16-mar-08	16-mar-09	16-mar-11
29-mar-09	29-mar-10	29-mar-12
25-abr-10	25-abr-11	25-abr-13
22-abr-11	22-abr-12	22-abr-14
22-abr-12	22-abr-13	22-abr-17
19-mar-13	19-mar-14	19-mar-18
22-mar-14	23-mar-15	23-mar-19

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A Remuneração Variável tem como objetivo reconhecer e recompensar os executivos da Natura pelo seu desempenho e resultados do ano. Em 2011, por não termos atingido as metas sociais, a remuneração variável não foi paga aos gestores da companhia – cerca de 600 gerentes, diretores e o Comitê Executivo.

O Sistema de Participação de Lucros e Resultados para a gestão é composto por múltiplos de salários, conforme o nível de atribuição do executivo na estrutura organizacional, e está vinculado ao efetivo alcance das metas e à superação das expectativas mínimas de crescimento estabelecidas anualmente pela gestão. Assim, o desempenho da Natura deve atingir um mínimo estipulado para que haja esse pagamento. Os critérios que determinam seu alcance consideram indicadores de desempenho, derivados do Planejamento Estratégico, distribuídos nas três dimensões do chamado *triple bottom line*:

- _ Econômicos – Ebitda³ consolidado, do Brasil e das Operações Internacionais;
- _ Sociais – Pesquisa de clima organizacional dos colaboradores Brasil e Operações Internacionais e índice de lealdade das Consultoras e Consultores Brasil;
- _ Ambientais – As emissões de carbono no Brasil e nas Operações Internacionais;
- _ Outros – Índice de Não Atendimento (INA), que representa o percentual de produtos não disponíveis para a venda no momento do pedido pelas Consultoras.

O montante anual total da participação nos lucros e resultados, base do programa de incentivo de longo prazo, não pode ultrapassar 10% do lucro líquido. Com esse limite, a Natura conta com um sistema coerente e bem controlado que evita distorções entre a remuneração e o desempenho da empresa. O componente variável, sejam os ganhos de curto sejam de longo prazo, representa uma parcela maior para executivos seniores em relação aos demais colaboradores.

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

2011	Média de colaboradores (em quantidade)	Salário total (em milhões) ¹	Variável total (em milhões) ²	Stock Options Plano de 2012 (em quantidade de opções) ³
Conselho	7	3,13	1,30	-
Comitê Executivo	5	5,86	5,49	-
Alta gerência e diretoria	102	36,40	19,90	-
Média gerência	405	60,63	20,79	-
Administrativo	1.488	92,85	9,20	-
Força de vendas	875	49,09	49,67	-
Operacional	2.436	52,21	12,77	-
Total 2011	5.317	300,17	119,11	-

1. Salário total: Considera salário-base médio anual, em 12 meses (sem encargos), horas extras (com DSR), 13º e 14º salários em milhões.

2. Variável total: Bônus, PLR e Prêmio de Vendas (com DSR) pagos no ano. Remuneração variável paga em 2011 referente ao ano base 2010.

3. Stock Options: Plano de 2012 ainda não aprovado.

2010	Média de colaboradores (em quantidade)	Salário total (em milhões) ¹	Variável total (em milhões) ²	Stock Options Plano de 2011 (em quantidade de opções) ³
Conselho ⁴	6	2,64	2,08	-
Comitê executivo ⁴	6	5,25	6,28	346.476
Alta gerência e diretoria	86	27,04	17,83	1.258.313
Média gerência	336	42,17	18,14	-
Administrativo	1.255	63,63	6,29	-
Força de vendas	905	44,60	43,19	-
Operacional	2.542	41,89	10,33	-
Total 2009	5.135	227,23	104,13	1.604.789,00

Salário total: Considera salário-base médio anual, em 12 meses (sem encargos) e horas extras (com DSR) em milhões.

Variável total: Salário total mais gratificações, PLR e prêmio de vendas (com DSR).

Stock Options: Plano de 2011 aprovado e março/11.

2.6 sistema de gestão natura

A condução de todos os negócios e a nossa forma de operar têm como base o Sistema de Gestão Natura – desenhado especialmente para atender às nossas necessidades e que procura transformar a Natura em uma empresa que opera, fundamentalmente, por processos.

Esse sistema proporciona maior alinhamento à Essência e à Cultura Organizacional e estabelece requisitos que nos permitem ser, ao mesmo tempo, mais dinâmicos na condução do negócio e operar dentro de processos bem definidos. É um elemento vital para atuarmos dentro de uma estrutura descentralizada como a que passamos a adotar desde 2008. Com a expansão no Brasil e na América Latina, necessitávamos de uma administração alinhada a nossa proposta de valor, mas que também tivesse flexibilidade para atender às demandas de cada local e segmento de atuação.

O Sistema de Gestão Natura tem como base três dimensões: o indivíduo, a organização e as relações. Atua por meio de 12 componentes prioritários, que se relacionam entre si: liderança, planejamento estratégico, relações, sustentabilidade, aprendizagem, indivíduos, processos, marca, cultura, clientes, inovação e resultados *triple bottom line*.

Como um processo contínuo, o Sistema gera aprendizados e é aperfeiçoado constantemente. Em 2011, aprimoramos as definições de cada um dos 12 componentes, avançamos na integração dos processos e realizamos uma ampla capacitação das equipes diretamente ligadas à sua operação. Também começamos a aproximá-lo do modelo de excelência de gestão da Fundação Nacional da Qualidade, que nos fornece subsídios para que possamos avaliar nossa maturidade e nos compararmos a outras empresas que também operam por processos.

Nosso desafio persiste na busca pelo aprendizado e apropriação do Sistema de Gestão Natura pelos nossos colaboradores, de forma que ele possa ser compreendido e executado com fluidez. Em 2012, promoveremos um amplo trabalho de divulgação, reflexão e capacitação.

Cada vez mais, a prática de nosso sistema contribuirá para uma gestão de negócios mais alinhada à Essência, execução orientada à qualidade de serviços e à geração de resultados nas três dimensões da sustentabilidade.

3. no que miramos

3.1 estratégia e perspectivas

O Brasil segue como um dos mais prósperos mercados de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do mundo. Embora tenha crescido em 2011 menos do que em anos anteriores, certamente continuará a se expandir a taxas superiores às da indústria global. Projeções indicam que passará de terceiro maior mercado, atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão, para segundo ainda em 2012.

Nesse ambiente em expansão, estamos empenhados em assegurar que os serviços para nossas Consultoras e consumidores finais alcancem um patamar de excelência, ampliando os diferenciais competitivos da marca Natura.

Tendo em vista a alta penetração de nossos produtos, presentes nos lares de cerca de 100 milhões de brasileiros, e a liderança da marca Natura na preferência dos consumidores, com mais do que o dobro da segunda colocada, temos a oportunidade ampliar a frequência de compra dos consumidores e a variedade de produtos adquiridos. Com isso, impulsionaremos os ganhos de produtividade de nossas Consultoras. Para tanto, vamos redirecionar nosso marketing mix e promover inovações para ocupar os espaços onde nossa marca ainda não está presente, entre outras iniciativas.

Seguimos confiantes e entusiasmados com a expansão de nossas Operações Internacionais, que se afirmam como uma plataforma de negócios relevante e lucrativa. Nos países latino-americanos, estamos ampliando o canal de vendas e avançando com a manufatura local, o que nos abre a perspectiva de acelerar o crescimento em um mercado tão expressivo e no qual ainda temos muito espaço de desenvolvimento.

Temos observado atentamente as transformações do ambiente de negócios, com um consumidor mais exigente, o avanço das tecnologias digitais e a conectividade das redes sociais. Pretendemos utilizar essas ferramentas para seguirmos ampliando nossos negócios, gerando renda para as Consultoras e Consultores e propiciando a melhor experiência de compra aos consumidores.

Confiantes no espírito inovador de nossas equipes, acreditamos que esse momento de grande transformação permitirá que a Natura leve sua proposta de valor para novas geografias, ampliando assim o alcance de sua rede de relações e seu potencial de contribuir para a construção do modelo de negócios do futuro.

INFRAESTRUTURA SUPORTA CRESCIMENTO

Os investimentos em infraestrutura irão oferecer a base para o novo ciclo de crescimento da Natura. Desde 2009, nossa estrutura logística passa por uma expressiva transformação. Buscamos garantir que os nossos produtos cheguem mais rapidamente às mãos das nossas Consultoras, com redução do custo do pedido e das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE).

Em 2011, inauguramos um Centro de Distribuição (CD) e outros três CDs tiveram a capacidade ampliada. Equipados com alta tecnologia de separação dos produtos (*picking*), grande automatização e baixo consumo de energia, estão preparados para atender um número maior de pedidos, incluindo aqueles com menos itens, o que viabiliza o maior fracionamento das entregas. Contribuem, assim, para que tenhamos ganhos de produtividade e redução no custo do pedido.

Daremos continuidade, em 2012, à expansão com a inauguração de um Centro de Distribuição e um *hub* (central de transferência de cargas), em São Paulo. Com os investimentos realizados, antecipamos em quase dois anos o planejamento para revisão da malha logística. Nosso objetivo é reduzir significativamente o tempo de atendimento a nossas Consultoras.

Em nossas Operações Internacionais, alcançamos também ganhos de eficiência logística, com o novo planejamento de distribuição na América Latina, que centralizou o atendimento na Colômbia e no México. Consolidamos a operação de envase de perfumes na Argentina, iniciada em 2010, e passamos a produzir sabonetes na Colômbia. Com isso, esperamos aumentar significativamente a parcela de produtos fabricados localmente.

GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE

Acreditamos que a inovação e a evolução contínua do nosso negócio ocorrem a partir da inserção da sustentabilidade em todos os processos. Para tanto, temos a gestão da sustentabilidade estruturada com uma abordagem transversal que tem o papel de definir posicionamentos e diretrizes socioambientais para toda a organização.

Entendemos que a educação, a definição de metas e o monitoramento contínuo de nossa *performance* socioambiental são alicerces para transformar a organização e os padrões de tomada de decisão. Também geram novas oportunidades de negócios, transformando os desafios socioambientais em valor para a Natura e nossa rede de relações.

Essa evolução é parte integrante de nosso Planejamento Estratégico e é acompanhada sistematicamente pela alta gestão. Os principais indicadores socioambientais, com objetivos de curto e longo prazos, estão incluídos entre as metas estratégicas da empresa e se refletem nos compromissos que assumimos publicamente (*leia mais na página 12*).

A definição das prioridades de atuação ocorre em conjunto com nossos públicos de relacionamento. Com a realização de painéis de diálogo no Brasil e nas Operações Internacionais, identificamos em conjunto com os nossos públicos de relacionamento os temas mais impactantes para a companhia, representados na matriz de materialidade. Revisados a cada dois anos, esses temas ajudam a orientar a nossa gestão, direcionando projetos e iniciativas de nossas operações e seu desempenho é reportado pelo Comitê de Sustentabilidade à alta gestão da Natura.

Em 2010, a matriz foi revista – processo finalizado em 2011 – com escopo ampliado para nossas operações na América Latina, identificando os seguintes temas prioritários: água, educação, empreendedorismo sustentável, mudanças climáticas, qualidade das relações, resíduos sólidos e sociobiodiversidade (*leia mais entre as páginas 25 e 28*).

Alguns dos temas prioritários, por sua relevância e a pela própria maturidade da Natura nesses aspectos, como Sociobiodiversidade e Mudanças Climáticas, são hoje estruturados como subprocessos da companhia.

Guardiã de todo esse processo, a Diretoria de Sustentabilidade faz parte da estrutura da nossa vice-presidência de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade. Também integra a gestão da sustentabilidade, o gerenciamento da qualidade das relações que estabelecemos com nossos públicos e a incorporação das suas demandas pela Natura. Esse trabalho envolve as atividades de educação para a relação e de diálogo com os nossos públicos estratégicos (*leia mais nas páginas 27 e 31*).

3.2 temas prioritários

4.17

ÁGUA

A ameaça de escassez de água potável no mundo representa um dos maiores riscos à vida em nosso planeta. Diante dessa relevância, o tema que já era um dos principais focos das iniciativas de redução do impacto de nossos produtos, tornou-se prioritário para a gestão da Natura no processo de revisão da matriz materialidade, realizado entre 2010 e 2011 (*leia mais em Sobre o Relatório*).

Para conhecer o real impacto do nosso negócio nos recursos hídricos, há dois anos iniciamos um amplo diagnóstico de toda a cadeia produtiva – desde a extração das matérias-primas utilizadas na manufatura até a disposição final dos produtos. Os estudos nos permitiram conhecer os principais pontos de impacto do nosso negócio, considerando tanto o consumo de água, quanto o potencial de poluição do recurso hídrico.

Esse diagnóstico transformou-se no primeiro inventário de água da Natura. Também chamado de pegada hídrica, o levantamento foi desenvolvido de acordo com a metodologia do Water Footprint Manual, criado pelo Water Footprint Network (WFN), a primeira organização internacional destinada à promoção do uso sustentável, equitativo e eficiente de água. A Natura é parceira da WFN desde 2009 e foi a primeira empresa do setor de cosméticos do planeta a aplicar essa tecnologia. Além disso, somos a única companhia do mundo a contemplar nesse inventário a fase de uso dos produtos pelos consumidores.

Em paralelo, investimos em uma série de medidas que possibilitam o uso racional, o reaproveitamento e o tratamento da água utilizada em nossa operação. Em 2011, essas ações reduziram em 4,7% o consumo por unidade produzida (*leia mais na página 83*).

EDUCAÇÃO

Acreditamos que a melhoria da qualidade da educação é fator-chave para o desenvolvimento de indivíduos conscientes e, portanto, capazes de promover uma sociedade mais justa e sustentável. Esse é um desafio coletivo, que deve extrapolar as fronteiras das organizações e das instituições da sociedade civil. É responsabilidade de todos. Para estruturar a nossa contribuição, debruçamo-nos em 2011 sobre a construção de uma nova arquitetura de educação para a Natura. Trata-se de uma matriz que orientará todas as nossas ações, internas e externas.

Nossas ações sobre a educação para a sustentabilidade buscam impulsionar uma cultura transformadora, que promova a excelência em nosso negócio e também nos dê condições de influenciar a definição de uma nova economia. Pretendemos aproveitar a estrutura de gestão da sustentabilidade que já dispomos para o negócio, que é referência empresarial, e a relação que estabelecemos com nossos públicos para atuar na conscientização sobre o tema para nossos colaboradores, fornecedores, Consultoras e Consultores e todos os públicos com os quais nos relacionamos.

Outro pilar fundamental da nossa estratégia de educação é o Instituto Natura. Criado em 2010, a organização sem fins lucrativos é responsável pelo nosso investimento social privado no Brasil e tem a promoção da educação de qualidade como seu foco de atuação. A maior expressão desse compromisso é o programa Crer para Ver, cujos recursos são obtidos por meio da venda de uma linha especial de produtos, no qual tanto a Natura quanto nossas Consultoras e Consultores abrem mão dos seus ganhos que são aplicados em projetos de melhoria da educação pública no Brasil e na América Latina. Almejamos oferecer tecnologias educativas para a sociedade, de maneira que possam influenciar positivamente as políticas públicas de educação e, assim, ampliar o alcance de nossas iniciativas. Foi o que ocorreu com o Projeto Trilhas, de estímulo à leitura e à escrita na Educação Infantil, que a partir de 2012 chegará a 2 mil municípios e 3 milhões de estudantes em parceria com o Ministério da Educação (*leia mais na página 66 e no Relatório 2011 do Instituto Natura*).

EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

Empreendedorismo sustentável não é apenas um novo tema prioritário para a Natura, mas também um conceito ainda pouco difundido no ambiente de negócios. Esse é um assunto relevante para nossa estratégia, porém sabemos que ainda temos um caminho de aprendizado a trilhar para compreender de que maneira podemos contribuir para a sua promoção. No entanto, sabemos que nosso modelo comercial, baseado na venda direta, nos oferece a oportunidade de estimular ações de cunho socioambiental e multiplicar a força empreendedora de nossa rede de relações.

Em 2011, realizamos um painel de diálogo com os colaboradores para debater o tema. Algumas iniciativas já demonstram esse potencial, como o Programa Acolher, que incentiva e apoia projetos socioambientais desenvolvidos por CNs e CNOs, assim como a Rede de Relações Sustentáveis, que criamos no México. Nesse modelo de venda direta, lançado em meados de 2011, as Consultoras têm níveis de envolvimento com a Natura e vão ascendendo não apenas conforme seu resultado comercial, mas também por seu engajamento em projetos e iniciativas socioambientais nas comunidades onde vivem (*leia mais nas páginas 48 e 51*).

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Em 2007, a Natura assumiu um dos seus mais importantes e ousados compromissos em relação ao meio ambiente: decidiu ser uma empresa carbono neutro. Isso significa que todas as emissões de gases do efeito estufa que geramos na produção de nossos produtos, incluindo toda a cadeia de valor, são compensadas por meio do investimento em programas de reflorestamento, eficiência energética e substituição de combustíveis.

No entanto, sabemos que a maior contribuição que podemos dar ao planeta é a redução efetiva das nossas emissões. Dessa forma, comprometemo-nos a reduzir a 33% nossas emissões relativas entre 2006 e 2013. Até o final de 2011, alcançamos a redução relativa de 25,4%. Um objetivo adicional é diminuir em 10% nossas emissões absolutas (geradas no processo produtivo) entre 2008 e 2012. Até o fim de 2011, registramos um aumento de 11% nessas emissões, desempenho que está associado a dificuldades na implantação de alguns projetos e que serão corrigidos em 2012.

Os compromissos que assumimos colocam a empresa em um cenário intenso de desafios e novos aprendizados. Para atingir a redução desejada, vivemos uma rotina de diagnóstico constante. Apesar dos nossos esforços, ainda somos vulneráveis a decisões externas como a composição da matriz energética brasileira, definida por políticas públicas. Com o aumento do uso de termelétricas, mais poluentes que as hidrelétricas, o fator de emissão da rede elétrica torna-se mais representativo no cálculo das emissões de carbono, impactando também nas emissões geradas pelas empresas usuárias da rede.

Outro ponto vital para o sucesso é o engajamento dos nossos colaboradores. Lançamos o desafio para nossos gestores de integrar o carbono na visão de negócio, de modo que o tema esteja presente nos mais diversos fóruns de discussão da companhia.

Em relação à compensação das emissões de 2010, em 2011, compramos pela primeira vez créditos de carbono de um projeto de compensação das emissões fora do Brasil, na Colômbia. Também lançamos um novo edital para seleção de projetos para neutralizar as emissões do biênio 2011-2012 (*leia mais na página 75*).

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

Acreditamos que o desenvolvimento da Natura e daqueles que se relacionam conosco depende do nosso potencial de buscar respostas aos desafios atuais de forma ampla e coletiva e dos laços que estabelecemos com os diversos públicos com os quais nos relacionamos.

Para transformar essa crença em ação, desenvolvemos práticas estruturadas de gestão de relacionamentos desde 2009, com canais de interação permanentes e engajamento com nossos públicos. Promovemos painéis de diálogo com o objetivo de colher subsídios sobre projetos estratégicos e iniciativas da empresa, além de avaliar a qualidade da relação.

Esse contato nos traz uma forma de pensar inovadora e soluções diferenciadas. Temos realizado um número cada vez maior de painéis *multistakeholder*, pois observamos que a reunião de diferentes olhares e de públicos com interesses diversos gera uma tensão criativa que nos incita a pensar a partir do ponto de vista do outro. Essa troca de ideias promove também a ampliação do conhecimento dos participantes que têm oportunidade de conhecer outras avaliações e impressões a respeito de um mesmo tema.

Realizamos, também, atividades que promovem o autodesenvolvimento e a ampliação da consciência sobre temas diversos, envolvendo participantes de diferentes públicos de relacionamento.

A interação com diversos públicos também ocorre virtualmente por meio do Natura Conecta (www.naturaconecta.com.br), uma comunidade que serve como espaço para trocas de informações e diálogo.

Manter a qualidade das relações é um processo cada vez mais estratégico para a Natura e as percepções captadas nos diálogos tornam-se subsídios para o nosso planejamento estratégico (*leia mais na página 31*).

RESÍDUOS SÓLIDOS

Nos dois últimos anos, a Natura vem desenvolvendo um programa próprio de gestão de resíduos, que contempla também nossos parceiros, terceiros e consumidores. Sua proposta é transformar a gestão de resíduos em uma alavanca para a geração de novos negócios, envolvendo um processo contínuo de inovação, construção coletiva, adaptação e inclusão social.

Desenvolvemos uma metodologia e aplicamos na elaboração do primeiro inventário de geração de resíduos da Natura, incluindo todo o ciclo de vida. Esse trabalho permitiu à organização realizar um diagnóstico mais amplo sobre o tema em toda a sua cadeia produtiva. Esses dados guiarão o planejamento da gestão de resíduos sólidos para os próximos anos na Natura.

Além das diretrizes internas, acreditamos que o gerenciamento efetivo dos resíduos e a consequente redução dos impactos só vão ocorrer diante de um esforço coletivo, que envolva corporações, poder público, associações de catadores, sociedade civil e demais elos da cadeia de produção e consumo. No âmbito setorial, participamos da elaboração de um plano que está sendo liderado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) e tem o objetivo de favorecer o cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos, especialmente nas questões de logística reversa de embalagens pós-consumo (descartadas pelos consumidores) (*leia mais sobre a geração de resíduos na página 82*).

SOCIOBIODIVERSIDADE

Nossa experiência de mais de uma década utilizando os ativos da biodiversidade brasileira em nossos produtos e distribuindo riquezas a partir do conhecimento tradicional, é uma prova do potencial desses recursos para a geração de riqueza para o País de forma sustentável.

Há 11 anos, desenvolvemos um modelo de produção que envolve o relacionamento com comunidades fornecedoras, que se caracterizam como cooperativas e associações em diversos municípios do Brasil, majoritariamente na Região Amazônica. Estabelecemos com essas comunidades a criação de cadeias produtivas que se pautam pelo preço justo, pela remuneração do uso do patrimônio genético e valorização do conhecimento tradicional. Esse relacionamento é baseado na Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional que considera as diretrizes da Convenção da Diversidade Biológica, estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Reconhecemos nesse modelo produtivo uma proposta de valor e geração de renda para centenas de famílias, indutora de desenvolvimento regional e de conservação ambiental. Por isso, procuramos fomentar as discussões sobre o uso sustentável de produtos e serviços da sociobiodiversidade e defendemos o estabelecimento de um novo marco legal para acesso à biodiversidade, que favoreça o uso sustentável do patrimônio genético nacional e das manifestações tradicionais associadas. Queremos que essa relação seja indutora de pesquisa, produção e conservação da diversidade biológica do patrimônio cultural dessas regiões.

Essa discussão nunca foi tão oportuna quanto nos anos recentes. Depois de estabelecer 2010 como o Ano da Biodiversidade, a ONU definiu o período de 2011 a 2020 como a Década das Nações Unidas para a Biodiversidade, na qual vai estimular os governos a divulgarem os resultados de suas estratégias nacionais, considerando a proteção à diversidade biológica e aos serviços que ela nos oferece (*leia mais sobre nossas práticas na página 58*).

PROGRAMA AMAZÔNIA

Ao reconhecer a importância da Amazônia para o País e a trajetória de atuação da Natura nessa região, pretendemos colocar nossa marca a serviço da criação de propostas de desenvolvimento sustentável para a região, que acolha seus habitantes e conserve a floresta em pé. Lançado em 2011, o Programa Amazônia amplia e reforça esse compromisso e pretende ser indutor de novos negócios sustentáveis a partir da ciência, inovação, cadeias produtivas e empreendedorismo local. Essas iniciativas devem ter foco na sociobiodiversidade e na valorização do conhecimento tradicional e da cultura da região. Já no primeiro ano, o projeto movimentou R\$64,8 milhões na região.

Para tanto, definimos três frentes de atuação interligadas:

Ciência, Tecnologia e Inovação – Seguindo o modelo de inovação aberta, adotado há mais de cinco anos pela Natura, temos o objetivo de desenvolver conhecimento “na” Amazônia, “sobre” a Amazônia e “para” a Amazônia. Queremos estimular novas pesquisas e contribuir para a fixação de pesquisadores e cientistas locais em sua região de origem. Em 2012, vamos construir o Centro de Conhecimento e Inovação da Natura em Manaus e reunir pesquisadores locais e da Natura. Nossa meta é conectar uma rede de mais de mil pesquisadores de diversas instituições até 2020.

Cadeias Produtivas Sustentáveis – Ampliaremos a nossa produção na Amazônia a partir de Benevides (PA) onde mantemos uma unidade fabril desde 2007. A nova fábrica começa a ser instalada em 2012 e ocupará uma área de 172 hectares. Nosso objetivo é estimular a formação de uma rede de comunidades agroextrativistas locais, incentivando o desenvolvimento produtivo local e o empreendedorismo social. A expectativa é elevar a compra de insumos da Amazônia de 11% para 30% e chegar a 10 mil famílias até 2020.

Fortalecimento Institucional – Queremos definir planos e iniciativas para o desenvolvimento sustentável local, atuando de forma conjunta com organizações da sociedade civil, governos locais, empresas nacionais e estrangeiras, agentes financeiros e outros parceiros. Um exemplo dessa articulação com a sociedade foi a definição dos temas prioritários do Programa Amazônia, feito de forma coletiva e colaborativa, em um processo de diálogo que envolveu cerca de 100 pessoas das mais diversas formações e atuações do Pará, do Amazonas e de estados vizinhos. Esse trabalho ajudou a aprimorar a estratégia do programa e definiu nossas prioridades de atuação: Educação; Empreendedorismo; Conservação, Valorização e Uso Sustentável da Biodiversidade; Justiça Social e Cidadania; Políticas Públicas e Cultura.

3.3 inovação da inovação

Entendemos a inovação como um processo que deve permear todas as nossas atividades, de modo transversal. Ela está no centro da nossa criação de valor e se expressa não apenas em nossos produtos, mas também em nosso modelo comercial, sistema de gestão e nas relações que estabelecemos com nossos públicos de relacionamento e com a toda a sociedade. Como consequência dessa busca constante, fomos eleitos a 8ª empresa mais inovadora do mundo pela revista *Forbes*, em pesquisa divulgada em julho de 2011. Único representante brasileiro no *ranking* das 50 companhias mais inovadoras, alcançamos resultado próximo a ícones da inovação em todo o mundo, como Apple (5ª posição) e Google (7º lugar).

Depois de elaborarmos em 2010 nossa Visão 2030 (documento que projeta o futuro e busca definir nosso papel nesse novo mundo) e a visão de inovação da Natura, trabalhamos para consolidar a governança do processo de inovação e o melhor direcionamento para nossa atuação.

Aperfeiçoamos a definição dos nossos quatro diferenciadores de inovação que, alinhados ao planejamento estratégico, orientam nosso processo criativo e embasam a pesquisa em ciência e tecnologia e a inovação aberta. São diretrizes estratégicas que incluem novas competências – além das ciências clássicas – e trazem uma abordagem mais integral. Além dos métodos tradicionais, abrangem as mais avançadas ciências e tecnologias, a preocupação com a redução do impacto socioambiental, e o nosso desejo de criar produtos que provoquem um fluxo de experiências de *bem estar bem* em nossos consumidores.

Diferenciadores de inovação da Natura:

- _ Ciências clássicas e avançadas de pele e cabelo
- _ Tecnologias sustentáveis
- _ Ciências do bem-estar e relações
- _ Sentidos, design e experiências

Alguns exemplos recentes de nossa capacidade de inovação estão presentes ao longo deste relatório, como o desenvolvimento da pegada hídrica (*leia mais na página 25*), o lançamento do Programa Amazônia (*leia mais na página 28*) e a criação da submarca VôVô, que traz o conceito pioneiro de celebrar a relação entre avós e netos.

Para apoiar essas e outras inovações, investimos entre 2,5% e 3% da nossa receita líquida anualmente em ciência, tecnologia e na criação de redes de conhecimento. Em 2011, o investimento chegou a R\$ 146,6 milhões. Também recebemos incentivos fiscais para inovação e fomento por meio de parcerias com instituições como Finep, BNDES, CNPq e FAPs. Em 2011, esses incentivos ultrapassaram os R\$ 11 milhões em recursos reembolsáveis e não reembolsáveis.

Acompanhamos regularmente nosso índice de inovação, que segue no nível considerado ideal pela companhia – entre os 55% e 65%. Esse indicador demonstra a participação que os produtos lançados nos últimos 24 meses têm na receita da Natura.

INDICADORES DE INOVAÇÃO (%)

	2009	2010	2011
Indicadores de inovação			
Investimento em inovação (R\$ milhões)	111,8	139,7	146,6
Porcentagem da receita líquida investida em inovação (%)	2,6	2,8	2,7
Número de produtos lançados (un)	103	168	164
Índice de inovação (%)	67,6	65,7	64,8

GESTÃO DA INOVAÇÃO

Contamos com um modelo de governança estruturado para a gestão da inovação, aprimorada em 2011 com a criação do Comitê de Ideias e Conceitos, que passou a se concentrar na definição de ideias de longo prazo (*leia mais na página 18, Governança*). Na gestão cotidiana, atuamos em quatro grandes frentes: Pesquisa e Tecnologia; Desenvolvimento de Produtos; Segurança do Consumidor; e Parcerias e Fomento.

Vale destacar que a gestão do funil de produtos, processo pelo qual ingressam novos projetos e propostas, também foi aperfeiçoada. Ampliamos o detalhamento e as especificações, oferecendo requisitos mais sólidos para o início de um projeto ou produto. Com critérios bem definidos, conseguimos aumentar a eficiência, investindo apenas naqueles projetos que realmente agregam valor à nossa marca. Valor, nesse caso, entendido de forma ampla, o que inclui marca, pegada ambiental, entre outros benefícios. Isso significa dizer que todo novo produto deve ter atributos que reforcem nossa presença de mercado, como proporcionar uma nova experiência ao consumidor e ter impacto ambiental igual ou menor do que um similar.

INOVAÇÃO ABERTA

Estamos em busca contínua por soluções criativas e inovadoras para nossos desafios de ciência e tecnologia e acreditamos na colaboração e na construção coletiva como instrumentos eficazes na geração de inovação. Desta forma, temos cultivado e ampliado nosso programa de inovação aberta (conhecido como *open innovation*).

Por meio de parcerias com instituições científicas, desenvolvemos novos produtos, processos e ferramentas e temos focado esforços na criação de uma rede global de saber e ciência. Em 2011, revisamos nossas diretrizes para alinhá-las aos nossos diferenciadores de inovação.

Estabelecemos parceria com o Laboratório Nacional de Biociências (LNBio) e abrimos em Campinas (SP) o Laboratório de Bioensaios para pesquisas de alta *performance* por meio de técnicas de *High-throughput Screening* (HTS), método que realiza de maneira ágil e automatizada a triagem de compostos naturais e sintéticos. Os resultados serão apresentados no longo prazo, mas a parceria tem papel fundamental por facilitar a descoberta de novos compostos para nossos produtos e novos usos para os já manejados. A gestão do laboratório é feita por um conselho composto pelo LNBio, representantes da Natura e de duas outras entidades. O projeto tem financiamento do Ministério de Ciência e Tecnologia.

Também estreitamos nossos laços com o MIT (Massachusetts Institute of Technology), parceria já anunciada em 2010, definindo os projetos que iremos desenvolver. Em 2012, assinaremos os contratos e daremos início aos trabalhos conjuntos.

NATURA CAMPUS

Nossa principal plataforma de comunicação e relacionamento com a comunidade científica é o portal Natura Campus (www.naturacampus.com.br). Reformulado no ano passado, sua proposta estimula a interatividade entre os usuários, a conectividade com as mídias sociais e a diversificação dos meios de construção de conhecimento em rede. Parte da nossa estratégia de inovação aberta, o portal conta com informações sobre ciência, tecnologia e inovação. Hospeda *blogs* e ferramentas de comunicação interativa e permite a articulação de pesquisadores com a Natura e com toda a rede.

Os usuários têm acesso à agenda de relacionamento do programa, informações sobre atividades e eventos relevantes da Natura e seus parceiros, e dados de pesquisas e estudos de caso que realizamos, reforçando nosso compromisso em compartilhar aprendizados e favorecer a realização de novas pesquisas. Em 2011, realizamos apresentações para mais de 500 pessoas e registramos 4,4 mil acessos ao portal e mais de 100 novos pesquisadores cadastrados no programa.

INOVAÇÃO COMERCIAL

Atentos às transformações do ambiente de negócios, também identificamos a oportunidade de desenvolver inovações em nosso modelo de vendas diretas no Brasil e no mundo. O comércio *on-line* tem provocado uma mudança na relação das empresas com seus consumidores, cada vez mais dispostos a acessar os produtos de sua preferência de diferentes maneiras. Identificamos um imenso potencial a explorar nos meios digitais.

Em relação à nossa comunicação com o canal de vendas, temos observado o crescente interesse por nossas peças digitais. A *Revista Natura* digital teve crescimento de cerca de 30% em número de usuários, chegando ao último ciclo a 300 mil visitantes únicos. Durante todo o ano, alcançamos 3 milhões de acessos. Lançamos em 2011 a versão digital para *tablets* (iPad e demais *tablets*). Realizamos ainda uma integração mais efetiva dos processos de produção dos materiais de comunicação para as Operações Internacionais, centralizando a produção em Buenos Aires. Dessa forma, os avanços no Brasil são incorporados com maior velocidade nos demais países da América Latina.

Ano após ano, temos evoluído constantemente nosso modelo comercial. Os exemplos mais recentes são a criação da Consultora Natura Orientadora (CNO), há três anos, e da Rede de Relações Sustentáveis, desenvolvida especialmente para atender ao mercado mexicano (*leia mais na página 48*).

4. com quem caminhamos

4.1 qualidade das relações

4.14; 4.16; 4.17;
DMA HR

Alinhados às nossas Crenças, buscamos aprimorar cada vez mais os relacionamentos e promover um ambiente de diálogo com os públicos que impactam ou são impactados pelo nosso negócio (*leia mais na página 25*). Apesar de nossos esforços, registramos uma queda na qualidade das relações com nossos públicos em 2011, refletida nas pesquisas de lealdade e de satisfação. Os resultados mais impactantes foram registrados entre os colaboradores e Consultoras e Consultores (*leia mais nas páginas 35 e 48*).

Desde 2010, temos ampliado o número de painéis de diálogo *multistakeholder* – que envolvem representantes de mais de um público de relacionamento. Essa troca de ideias promove a ampliação do conhecimento dos participantes que têm a oportunidade de confrontar diferentes avaliações e impressões a respeito de um mesmo tema. Para a Natura, traz uma visão nova e informações valiosas para o processo de inovação e de busca de soluções coletivas. Em 2011, mais de 800 pessoas participaram de 23 painéis de diálogo promovidos pela Natura. Reunimos representantes de colaboradores, Consultoras, Consultoras Natura Orientadoras, acionistas, consumidores, fornecedores, comunidades fornecedoras e comunidades do entorno, imprensa e representantes do governo. Nesses encontros, discutimos inovação de produtos, emissões de CO₂ e a construção da nova fábrica em Benevides (PA), entre outros temas.

Além da rodada de diálogos voltada para a elaboração da nova matriz de materialidade da Natura (*leia mais na página 129*), também promovemos três painéis de diálogo, que envolveram mais de 100 pessoas das mais diversas formações e atuações do Pará, do Amazonas e de estados vizinhos para construir uma matriz de materialidade específica para o Programa Amazônia, lançado em maio de 2011. Um desses encontros foi destinado a especialistas e formadores de opinião, conhecedores da região, que colaboraram na construção da estratégia da Natura (*leia mais na página 28*).

Também promovemos atividades voltadas ao autodesenvolvimento e à ampliação de consciência dos públicos sobre temas como relacionamento, espiritualidade e sustentabilidade. Uma dessas ações é o programa “Você Tem Fome de Quê”, ciclo de palestras e encontros destinados aos colaboradores e aos nossos parceiros, que estimulam o debate sobre temas ligados à proposta de valor da Natura. Patrocinamos ainda o ciclo de palestras “Fronteiras do Pensamento” (*leia mais na página 88*).

PAINÉIS DE DIÁLOGO 2011

Tema	Públicos envolvidos	Pessoas	Data e local	Objetivos
Matriz de materialidade - Amazônia	<i>Multistakeholder</i>	59	Fevereiro – Belém (PA)	Definição dos temas prioritários e elaboração da matriz de materialidade da Amazônia.
Matriz de materialidade - Amazônia	<i>Multistakeholder</i>	40	Fevereiro – Manaus (AM)	Definição dos temas prioritários e elaboração da matriz de materialidade da Amazônia.
Estratégia Natura - Amazônia	Especialistas e Formadores de Opinião	40	Fevereiro - Manaus (AM)	Contribuições para o aprimoramento da estratégia da Natura na Amazônia.
Matriz de materialidade - Chile	<i>Multistakeholder</i>	38	Março – Casa Natura Santiago / Chile	Definição dos temas prioritários e elaboração da matriz de materialidade da Natura.
Carbono neutro	<i>Multistakeholder</i>	54	Abril - São Paulo (SP)	Contribuições para o Programa Carbono Neutro.
Cadeias de suprimentos sustentáveis	Fornecedores (terceiristas, frota, transporte, fragâncias, oleoquímicos)	88	Maió – São Paulo (SP)	Mapear em conjunto com a cadeia os potenciais impactos positivos e negativos da sua operação.
Cadeias de suprimentos sustentáveis	Fornecedores (plásticos e gráficos)	78	Maió - São Paulo (SP)	Mapear em conjunto com a cadeia os potenciais impactos positivos e negativos da sua operação.
Consulta pública - Nova unidade industrial em Benevides	<i>Multistakeholder</i>	57	Julho - Benevides (PA)	Apresentar projeto da nova fábrica de Benevides. Obter contribuições para sua evolução e aprimoramento. Mapear e minimizar possíveis impactos econômicos, sociais e ambientais para a região.
Inovação de produtos - Categoria cabelos	<i>Multistakeholder</i>	32	Agosto - Cajamar (SP)	Colher colaborações para abastecer o processo de inovação em produtos para os cabelos.
Inovação de produtos - Categoria corpo	<i>Multistakeholder</i>	29	Agosto - Cajamar (SP)	Colher colaborações para abastecer o processo de inovação em produtos para o corpo.
Inovação de produtos - Categoria barba	<i>Multistakeholder</i>	22	Agosto – Cajamar (SP)	Colher colaborações para abastecer o processo de inovação em produtos para a barba.
Inovação de produtos - Categoria desodorantes funcionais	<i>Multistakeholder</i>	27	Agosto - Cajamar (SP)	Colher colaborações para abastecer o processo de inovação em produtos para desodorantes funcionais.
Cultura da Natura	<i>Multistakeholder</i>	49	Agosto - Cajamar (SP)	Entender como os públicos percebem a Cultura da Natura e capturar pontos de alavancagem para o tema.

PAINÉIS DE DIÁLOGO 2011

Tema	Públicos envolvidos	Pessoas	Data e local	Objetivos
Comunicação de resultados	<i>Multistakeholder</i>	32	Setembro – Cajamar (SP)	Obter subsídios para ampliar e inovar o processo de comunicação de resultados da Natura
Requisitos de contratação e homologação de fornecedores - produtivos	Colaboradores	21	Setembro – Cajamar (SP)	Compartilhar os atuais requisitos de contratação e homologação de fornecedores e capturar percepções para sua revisão e evolução.
Requisitos de contratação e homologação de fornecedores - Serviços	Colaboradores	12	Setembro – Cajamar (SP)	Compartilhar os atuais requisitos de contratação e homologação de fornecedores e capturar percepções para sua revisão e evolução.
Envolvimento familiar nas cadeias agroextrativistas	<i>Multistakeholder</i> (comunidades fornecedoras, especialistas, governo e colaboradores)	28	Outubro – Cajamar (SP)	Promover entendimento sobre o tema, colher percepções sobre os riscos, entender qual seria a visão de futuro ideal para o tema e identificar frentes de atuação e planos de ação necessários.
Escola Cajamar	Comunidade do entorno	26	Maió – Diretoria Municipal de Educação – Cajamar (SP)	Contribuições para o desenvolvimento de ações de educação em Cajamar e potencializar a inserção no mercado de trabalho.
Comunidade do entorno Itapeperica da Serra	Comunidade de Itapeperica da Serra	19	Maió – Natura Itapeperica (SP)	Comunicar o encerramento das atividades da Natura no município e apresentar o programa de coleta seletiva municipal.
Visão futura do modelo comercial	<i>Multistakeholder</i>	41	Outubro – Cajamar (SP)	Contribuições sobre a visão do modelo comercial da Natura no futuro.
Visão futura do modelo comercial	Colaboradores	13	Dezembro – Casa Natura Vergueiro - São Paulo (SP)	Reforçar a importância da essência da Natura estar expressa no modelo comercial e refletir sobre como a Natura irá incorporar em seu modelo os atuais desafios da sociedade.
Empreendedorismo sustentável	Colaboradores	17	Dezembro – Cajamar (SP)	Alinhamento das iniciativas da Natura sobre o tema, buscar sinergias, potencialidades e construir agenda comum.

OUVIDORIA

A Ouvidoria é um canal de diálogo entre a Natura e os colaboradores e terceiros residentes de todas as nossas unidades no Brasil e no exterior. Com o objetivo de dar o devido encaminhamento para críticas, denúncias de desvios de conduta, sugestões, elogios e consultas, tem um papel mais amplo, atuando como um meio para que a relação com o público interno seja mais estreita. Todas as manifestações são registradas e analisadas pela equipe da Ouvidoria. Em toda nossa história, nunca recebemos denúncias de discriminação e as ocorrências que indicam prováveis desvios de conduta são encaminhadas ao Comitê de Ética, do qual participa a alta gestão da Natura (*lei mais na página 18*).

A Ouvidoria também é responsável pelos Princípios de Relacionamento Natura. Um conjunto de direcionamentos baseados em nossas Crenças e Essência, que inspira atitudes e orienta as ações do dia a dia, aperfeiçoando as nossas relações. Em 2011, iniciamos uma nova revisão dos Princípios de Relacionamento, que são aplicados a 100% das nossas operações. O lançamento da nova edição será em 2012.

Ao longo dos anos, a abrangência tem se ampliado para outros públicos, como fornecedores, Consultoras e

consumidores. Para as Consultoras, a Ouvidoria é chamada a atuar em conjunto com a Gerência de Atendimento nas manifestações mais críticas. Essa iniciativa faz parte da busca da melhoria contínua do atendimento e os resultados da experiência estão sendo analisados para verificar a viabilidade de um canal de ouvidoria especialmente voltado para esse público. Em 2011, analisamos 3,8 mil casos de Consultoras.

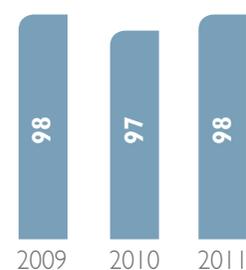
Com relação aos consumidores, a Ouvidoria dá suporte às manifestações encaminhadas pelo Departamento Jurídico e pela área de Relações com a Imprensa da Natura, num total de 322 casos em 2011.

NÚMERO TOTAL DE MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS POR MEIO DO CANAL OUVIDORIA

	2009	2010	2011
Público interno Brasil	1.096	1.120	1.025
Público interno Operações Internacionais	13	18	7
Fornecedores Brasil	13	17	4
Consultoras Brasil ¹	34	8	0
Total	1.156	1.163	1.036

1. Dados referentes a um projeto piloto já finalizado com CNs da Grande São Paulo.

SATISFAÇÃO COM O CANAL DE OUVIDORIA¹



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

PERCENTUAL DAS DEMANDAS TRATADAS EM RELAÇÃO AO TOTAL RECEBIDO

	2009	2010	2011
% demandas tratadas ¹	94%	52%	68%
% demandas encaminhadas ²	6%	48%	32%

1. Manifestações tratadas pela Ouvidoria e área gestora do processo mencionado.

2. Até maio/11, o interlocutor era orientado a procurar a área gestora para a solução de manifestações técnicas.

PÚBLICO INTERNO DA OPERAÇÃO BRASIL

Após a experiência de filtrar as manifestações e tratar apenas os assuntos em última instância – ou seja, aqueles não solucionados por outros canais de relacionamento –, a Ouvidoria voltou a tratar em 2011 todas as sugestões, consultas e ocorrências relacionadas aos colaboradores da Natura. Nesses dois anos, observamos que a Ouvidoria já está estabelecida como meio de informação e comunicação e que esse é justamente o diferencial do nosso canal.

Os indicadores da Ouvidoria mantêm-se estáveis nos últimos três anos. Seguimos registrando queda nas manifestações anônimas, em geral denúncias ou reclamações, que, em 2011 chegaram a 15%, e aumento das questões técnicas (relativas a processos, políticas, procedimentos e infraestrutura), que representam 83%, em relação às comportamentais (as referentes a atitudes das pessoas), com 17%. O processo mais citado na Ouvidoria foi o de gestão de pessoas, com 63% das manifestações. As ocorrências referem-se, principalmente, a benefícios como restaurante, transporte, entre outros.

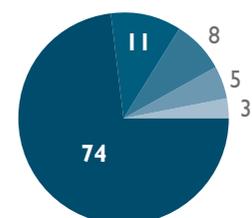
PÚBLICO INTERNO DAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

Em setembro de 2011, disponibilizamos o contato de Ouvidoria para os colaboradores da operação da França – única unidade que ainda não tinha acesso ao canal. No entanto, nenhuma manifestação foi registrada até o final do ano. Nos demais países, registramos sete ocorrências em 2011. Nesses locais, diferente do que ocorre na Operação Brasil, a Ouvidoria é acessada majoritariamente para denúncias e críticas.

FORNECEDORES

Nossos fornecedores são parte fundamental da nossa rede de negócios e, por isso, desde 2007, disponibilizamos a Ouvidoria para esse público. Por meio desse canal, eles podem registrar críticas e denúncias. As manifestações contribuem para identificarmos melhorias em nossas práticas. Em 2011, registramos quatro atendimentos, enquanto, no ano anterior, o número foi de 17 manifestações.

PERFIL DAS MANIFESTAÇÕES PÚBLICO INTERNO BRASIL (%)



- CRÍTICAS
- ELOGIOS
- CONSULTAS
- SUGESTÕES
- DENÚNCIAS/ DESVIOS ÉTICOS

4.2 colaboradores

DMA LA;
DMA HR

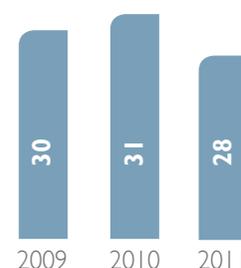
À medida que expandimos nossa atuação, tanto no Brasil como nas Operações Internacionais, aumenta o nosso desafio de compor, manter e desenvolver nossas equipes, de maneira que, além das competências para a função, também estejam alinhados à nossa proposta de valor, inspirando e cuidando das relações que estabelecemos com todos os públicos com os quais nos relacionamos. Por isso, temos trabalhado para fortalecer os instrumentos de desenvolvimento dos nossos profissionais e de disseminação da nossa cultura organizacional, condições indispensáveis para nosso sucesso e para a concretização do nosso planejamento estratégico.

Esse desafio foi ainda maior em 2011, momento em que implementamos uma série de mudanças operacionais e tecnológicas, o que demandou uma concentração de esforços no gerenciamento da instabilidade causada por essa reestruturação. Esse fator, associado a ajustes orçamentários, comprometeram o alcance de parte das metas estabelecidas para o período. Impactou, por exemplo, o nosso clima organizacional. O cenário desafiador fez que esse indicador atingisse a marca de 70% de favorabilidade, três pontos percentuais abaixo do ano anterior e aquém da meta de 76% que nos propusemos a alcançar.

Os resultados da pesquisa na Operação Brasil foram os que mais influenciaram a composição do índice. O clima organizacional nas Operações Internacionais – não afetadas pelos problemas operacionais – está em evolução. Exceto Chile e França, todas as unidades apresentaram crescimento. Esses dados sinalizam o avanço na gestão e na formação de um time dedicado e engajado nessas unidades, cujas estruturas são ainda recentes.

De maneira geral, entendemos que devemos evoluir na qualidade da relação com os nossos colaboradores e vamos ampliar os esforços para colocá-la em um nível de excelência. Um dos nossos focos de trabalho será o reforço do papel da liderança na gestão de pessoas.

LEALDADE COLABORADORES – OPERAÇÃO BRASIL (%)



1. Equivale à porcentagem de colaboradores que classificaram 5 (top 1 box) em uma escala de 1 a 5 pontos.

NÚMERO DE COLABORADORES NATURA¹

	2009	2010	2011
Brasil	4.807	5.482	5.483
Argentina	331	395	449
Chile	264	293	293
México ⁷	335	329	113
Peru	296	293	301
Colômbia	168	170	191
França	45	48	55
Total	6.246	7.010	6.885

OUTROS CONTRATOS DE TRABALHO²

	2009	2010	2011
Aprendizes ³	10	152	157
Estagiários ⁴	47	68	141
Temporários ⁵	340	445	255
Terceiros ⁶	1.310	2.048	2.094
Total – outros contratos de trabalho	1.707	2.713	2.647

1. Excluímos o número de expatriados e do Conselho de Administração do número de colaboradores Brasil. Assim, os números de 2009 e 2010 foram revistos.

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

3. Os menores aprendizes também estão inclusos no número de colaboradores Brasil.

4. O número crescente de estagiários deve-se à ênfase ao programa de portas de entrada da Natura.

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

6. Consideram-se terceiros os fornecedores que têm postos de trabalho (fixos ou não) alocados nas unidades da empresa por um período superior a seis meses.

7. A queda se justifica, principalmente, pelo início de um novo modelo comercial no México, em que as Gerentes de Relacionamento aderiram à atividade de consultoria.

PESQUISA DE CLIMA – FAVORABILIDADE (%)¹

	2009	2010	2011
Brasil	72	72	70
Argentina	77	64	72
Peru	78	71	73
Chile	77	69	66
México	84	82	85
França	75	72	64
Colômbia	88	84	86
Natura	74	73	70

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

EDUCAÇÃO

Ao mesmo tempo em que é um grande desafio para as corporações, entendemos a promoção da educação como uma enorme oportunidade de desenvolvimento para os nossos colaboradores e de sensibilizar e conscientizar nossos demais públicos para valores como o desenvolvimento sustentável e o cuidado com as relações.

Em busca de uma diretriz que incorporasse essa visão e interligasse todas as nossas plataformas educacionais, formulamos em 2011 uma arquitetura de educação para a Natura. Trata-se de uma grande matriz educacional que aponta os temas a serem trabalhados e a proposta de educação na qual iremos atuar. Ela norteará os programas internos e também as ações de desenvolvimento para fornecedores, Consultoras e Consultores e comunidades do entorno.

No desenvolvimento de colaboradores, mantivemos o mesmo índice de treinamentos do ano anterior na Operação Brasil, chegando à média de 90 horas por colaborador. Algumas ações de educação previstas para o ano foram postergadas para 2012 e, por essa razão, ficamos aquém da meta de realizar o equivalente a 100 horas de treinamento por colaborador no período.

Entre as principais ações de formação e desenvolvimento, investimos em um amplo programa para formação da liderança (*leia mais na página seguinte*), educação para a inovação, capacitação para Gerentes de Relacionamento e formação para estagiários.

Vale destacar que o tema Direitos Humanos está inserido nos treinamentos de integração dos novos colaboradores e faz parte da abordagem de sustentabilidade, oferecida nos cursos para a liderança e nas palestras abertas a todos os colaboradores. As ações de treinamento somaram mais de 7,4 mil horas, o que significa um aumento de quase 33% em relação a 2010. Embora não haja um treinamento específico para questões ligadas à corrupção, todos os novos colaboradores tomam ciência dos Princípios de Relacionamento da Natura, em que nos posicionamos oficialmente no combate à corrupção – proibindo atitudes que se caracterizam por propina, corrupção e suborno.

MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO, POR ANO, POR COLABORADOR, DISCRIMINADA POR CATEGORIA FUNCIONAL, NA OPERAÇÃO BRASIL¹²

	2009	2010	2011
Produção	89	93	97
Administrativo	79	86	86
Gerência	62	90	88
Diretoria	90	78	60
Média de Horas³	82	90	90

1. Em 2011, modificamos a forma de cálculo para garantir maior aderência ao processo educacional. Para garantir comparabilidade, ajustamos os números de 2009 e 2010.

2. Este indicador contempla o treinamento da Força de Vendas (Gerentes de Vendas e Gerentes de Relacionamento).

3. Contempla o total de horas de todos os níveis dividido pelo total de colaboradores e estagiários do ano correspondente.

HORAS DE TREINAMENTO POR GÊNERO BRASIL¹ (%)

	2009	2010	2011
Masculino	n.d	n.d	55%
Feminino	n.d	n.d	45%

1. Indicador passou a ser monitorado em 2011.

Nas Operações Internacionais, as metas internas de capacitação foram superadas em quase todos os países. Como unidades recentes e com um público interno ainda em formação, trabalhamos com mais intensidade os aspectos relacionados aos nossos valores e cultura, marca, sustentabilidade, Essência Natura e o modelo comercial. Para acompanhar a evolução das ações educativas nesses países, criamos um indicador próprio de horas de treinamento (*leia mais na página seguinte*).

TREINAMENTO POR ANO, POR COLABORADOR

	2009	2010	2011
Operações Internacionais	n.d	n.d	66%
Natura	n.d	n.d	85%

LAI0

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

Operação	2009	2010	2011
Brasil ²	20.221	25.744	26.415
Argentina	103	96	115
Chile	165	131	260
México	526	584	245
Peru	223	216	241
Colômbia	22	41	214
França	51	103	380
Total	21.311	26.915	27.870

LAI1

1. Para permitir maior comparabilidade, os investimentos foram convertidos para reais conforme cotação do ano vigente.

2. O dado de investimento Brasil contempla o treinamento para Força de Vendas (Gerentes de Vendas e Gerentes de Relacionamento).

NA OPERAÇÃO BRASIL – PROGRAMA NATURA EDUCAÇÃO (BRASIL)¹

	2009	2010	2011
Bolsas concedidas	611	546	510
Bolsas de estudo concedidas/inscrições (%)	48	43	69
Valor investido no programa Natura Educação (R\$ milhares)	841	863	1.014

LAI1

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

PROGRAMA NATURA EDUCAÇÃO – CURSOS REALIZADOS POR COLABORADORES OU FAMILIARES SUBSIDIADOS TOTAL OU PARCIALMENTE PELA NATURA (BRASIL)¹

	2009	2010	2011
Técnicos/profissionalizantes	77	47	57
Idiomas	117	134	43
Pré-vestibular	6	5	1
Universitários	292	259	277
MBA e pós-graduação	119	101	132
Total	611	546	510

LAI1

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

LAI1

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO

Investimos na formação e desenvolvimento constante da liderança de modo que nossos gestores compartilhem nossos valores e sejam referências do comportamento que desejamos para os demais colaboradores e nossos públicos, inspirando e mobilizando a nossa rede de relacionamentos.

Diante do desafio de crescer e formar sucessores, há três anos, começamos a criar um programa voltado ao desenvolvimento de nossos talentos com o objetivo de preparar as lideranças para o futuro. Desde então, investimos em iniciativas de engajamento, treinamentos de competências organizacionais e perfil de liderança, bolsas de estudo para MBAs e programas de *mentoring* e *coaching*. Esses investimentos influenciaram diretamente o aumento do aproveitamento interno que, para posições de liderança, passou de 62% para 68% no ano passado.

Em 2011, lançamos o Programa Cosmos, a principal frente de desenvolvimento de líderes da Natura. Composto por quatro níveis de aprendizagem, envolve todos os 600 gestores da empresa no Brasil e nas Operações Internacionais. A primeira dimensão é chamada de “escola” e incluiu palestras e *workshops* sobre o trabalho gerencial, a dinâmica da organização e a sustentabilidade. As aulas foram ministradas por especialistas internacionais e contaram com a participação de 225 gestores da companhia. Outras duas dimensões do Cosmos envolvem atividades de trocas de experiências (confraria) e conexão entre ideias e pessoas (comunidades de interesses). Por fim, a “oficina” é a aplicação prática do que foi aprendido nos projetos ligados ao negócio. A criação do Cosmos é fruto de um processo colaborativo, em que foram ouvidas mais de 80 pessoas, entre profissionais da Natura, do Conselho de Administração e do Comitê Executivo, além de consultores externos.

Em paralelo, temos investido fortemente nos planos de sucessão para todas as nossas posições e cargos críticos. Esse trabalho permitiu chegarmos ao final de 2011 com 62% dessas posições com sucessor de curto, médio e longo prazos identificados (em 2010, esse índice era de 40%).

Ainda em 2011 realizamos a primeira seleção internacional para o programa de *trainees*, que contemplou todos os países onde operamos. O olhar de médio e longo prazos do programa visa o desenvolvimento de líderes e talentos globais.

A Natura também conta com um Programa de Gerenciamento de Desempenho (PGD) que contempla todos os públicos e operações. O PGD garante à totalidade dos nossos profissionais, independentemente do gênero, a gestão eficaz do seu desempenho por meio de *feedback* e plano de desenvolvimento individual estruturados. Vale ressaltar ainda que os nossos colaboradores tem o seu desempenho de carreira avaliado por processo de 360 graus – que engloba a autoavaliação e a percepção de gestores, pares, parceiros e subordinados (quando há). O objetivo da análise é avaliar a adesão do público interno à Essência e à cultura organizacional da Natura.

ATRAÇÃO E ENGAJAMENTO

Todos os investimentos que fazemos em prol da construção de um time qualificado e aderente aos nossos valores não faria sentido se essa busca também não estivesse presente nos processos de atração de novos colaboradores. Nossa estratégia de recrutamento e seleção tem sido aprimorada ao longo dos anos para atrair profissionais não apenas tecnicamente qualificados, mas com propósitos de vida alinhados aos da Natura.

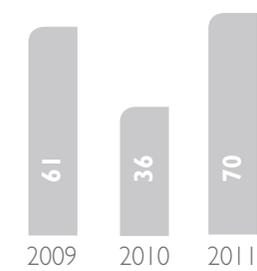
Em 2011, esse processo foi incrementado com a criação de um questionário respondido no momento em que o candidato faz uma entrevista na empresa, pelo qual o profissional reflete sobre sua história de vida, valores e propósito e sobre o que o conecta à Natura.

Também aprofundamos a estratégia de aproveitamento interno, com a consolidação do programa de oportunidades Minhas Escolhas. Flexibilizamos o processo, ampliamos a visibilidade das vagas para os colaboradores e criamos um comitê dedicado a avaliar candidatos internos e externos e seu alinhamento aos valores e propósitos da Natura. Esse fórum de discussão está gerando uma série de aprendizados para a Natura: conhecemos melhor os *gaps* e as áreas em que temos mais dificuldade de realizar o aproveitamento interno. O programa de estágio também foi reformulado e busca jovens com perfis mais alinhados ao programa de *trainees*, ampliando as chances de efetivação.

O resultado desse trabalho foi uma significativa alta no índice de aproveitamento interno no Brasil, que saltou de 36% para 70% em 2011.

Nas Operações Internacionais, mantemos a estratégia de criar equipes mistas entre colaboradores que já conhecem a proposta Natura e profissionais locais, com conhecimento do mercado. Nos cargos de gerência, a presença de profissionais locais é, em média, de 82%.

APROVEITAMENTO INTERNO DE VAGAS OFERECIDAS/ OCUPADAS POR COLABORADORES BRASIL (%)



PRESENÇA DE MEMBROS DE ALTA GERÊNCIA PROVENIENTES DA COMUNIDADE LOCAL¹ (%)

	2009	2010	2011
Argentina	nd	nd	86
Chile	nd	nd	87
Colômbia	nd	nd	71
França	nd	nd	91
México	nd	nd	88
Peru	nd	nd	81
Total	nd	nd	82

1. Consideram-se membros da alta gerência os cargos a partir de gerente sênior. Os dados dos anos anteriores não foram divulgados, pois o indicador foi reformulado em 2011, que considera agora o percentual de membros locais existentes na empresa. Antes, o indicador contemplava somente as contratações do ano, o que não refletia a real presença de membros locais.

APOIOS E SERVIÇOS EM BENEFÍCIO PÚBLICO

	2009	2010	2011
Número de voluntários ¹	52	57	50

1. Em 2011, foi realizada apenas uma turma de voluntários, que ocorreu no segundo semestre. O primeiro semestre foi dedicado a um diagnóstico de oportunidades com o intuito de propiciar melhorias no programa de voluntariado.

ROTATIVIDADE

O índice de *turnover* da companhia caiu na maioria das operações da Natura, sendo que as quedas mais expressivas foram registradas no Peru, na Argentina e no México. Entendemos que isso se deve, principalmente, à consolidação das operações nessas unidades, conforme a estratégia de ampliação da produção na América Latina. No Brasil, o indicador se mantém estável nos últimos três anos.

ROTATIVIDADE DE COLABORADORES (%)

	2009	2010	2011
Brasil	8	8	8
Argentina	13	12	7
Chile	14	16	17
México	25	12	8
Peru	17	27	8
França	16	13	14
Colômbia	40	21	21

LA2

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

ROTATIVIDADE POR GÊNERO (%)

	2009	2010	2011
Masculino	12	12	10
Feminino	6	6	7

LA2

ROTATIVIDADE BRASIL POR FAIXA ETÁRIA (%)

	2009	2010	2011
Abaixo de 18 anos	0	0	0
Entre 18 e 25 anos	11	15	10
Entre 26 e 30 anos	9	12	9
Entre 31 e 40 anos	7	7	9
Entre 41 e 50 anos	4	2	6
Acima de 50 anos	3	4	5

LA2

TOTAL DE DESLIGAMENTOS

	2009	2010	2011
Brasil	551	641	751
Argentina	38	40	35
Chile	36	49	89
México ¹	81	38	258
Peru	49	75	50
França	11	5	7
Colômbia	31	37	43
Total	797	885	1.233

LA2

I. Número de desligamentos justifica-se, principalmente, pelo início de um novo modelo comercial no México, em que as Gerentes de Relacionamento aderiram à atividade de consultoria.

DIVERSIDADE

Em 2010, assumimos o compromisso de produzir a primeira reflexão sobre o tema diversidade. A partir deste desafio, desenvolvemos o posicionamento Diversidade, Essência da Teia da Vida (*leia na página seguinte*), que foi validado pelo Comitê de Ética e agora será a base para uma ampla discussão em toda a companhia.

Nesse documento, apresentamos nosso entendimento sobre o tema, a partir da nossa Essência e visão de mundo, e identificamos três focos iniciais de atuação: a inclusão social, o feminino e o multiculturalismo.

DIVERSIDADE, ESSÊNCIA DA TEIA DA VIDA

Somos todos diferentes, únicos desde nossa combinação genética, traços físicos até a maneira como sentimos e percebemos o mundo que nos cerca. A multiplicidade de olhares, formas de pensar e agir conferem riqueza à humanidade e impulsionam nossa existência em sociedade. Em contrapartida, essa diversidade só se faz possível porque emana de uma unidade, um cosmos interdependente, formado por uma infindável rede de relações, essa maravilhosa teia da vida.

Expressamos em nossas Crenças: "Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo". Entendemos que a Natureza é um ecossistema de relações e, movidos por essa convicção, percebemos que cuidar das interações faz parte de nossa cultura desde sempre. Entendemos que fazer junto é melhor: abrir-se para o outro com generosidade e empatia, criando um ambiente de confiança com vínculos de qualidade. Ouvir sem julgamento, respeitar opiniões, acolhendo divergências em busca do melhor resultado para o todo.

Acreditamos, portanto, que a promoção da diversidade é a expressão no seu limite de nossa visão de mundo, que começa por um olhar pelo indivíduo. Um indivíduo forte, maduro, autônomo, consciente, com potencial de escolha e de transformação. Esse indivíduo só se concretiza, porém, dentro de uma cultura que permita a expressão da diversidade e uma sociedade que seja aberta, inclusiva, na qual todos devem ter acesso às oportunidades, onde as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. Ao mesmo tempo em que respeitamos as individualidades, reconhecemos também o valor das culturas locais, moldadas ao longo da história.

Nesse contexto, nossa posição transcende o cumprimento de exigências regulatórias, vai além das ações pontuais em torno de aspectos como etnia, gênero, nacionalidade, religião etc. Repudiamos discriminações, mas, sobretudo, buscamos criar um ambiente de acolhimento, que permita que sejamos aceitos, respeitados e amados pelo o que de fato somos.

Em função do momento da Natureza e em sintonia com nossa estratégia, que nos aponta para um futuro de intensa conectividade, grandes transformações no modelo de vendas diretas e expansão geográfica, escolhemos três áreas para focar nossa ação: inclusão social, o feminino e multiculturalismo.

Somos uma empresa de venda direta, que participou ativamente da inclusão socioeconômica de milhares de mulheres no Brasil e, mais recentemente, em outros países da América Latina. Escolhemos o empreendedorismo sustentável como tema prioritário de sustentabilidade porque entendemos que nossa capacidade de transformação social é ainda maior. Queremos ir além da força do nosso canal de vendas e promover **inclusão social**, não somente pelo acesso à renda, mas também pela melhoria da educação, poderoso elemento transformador da sociedade.

Da mesma forma, como uma comunidade composta em sua maioria por mulheres, sejam elas colaboradoras, consultoras sejam consumidoras, identificamos que os valores femininos, presentes em nossa Essência, são fundamentais para a construção de uma nova sociedade. E nos comprometemos a seguir nutrindo cada vez mais a **energia feminina** em nossas relações.

Acreditamos no poder da integração entre as culturas e no valor da troca de percepções, comportamentos e conhecimentos. Como uma empresa de origem brasileira, que reflete a força de nossa mistura, atuamos na promoção do **multiculturalismo**. Dispostos a alcançar diferentes geografias, sabemos que esse será cada vez mais um traço decisivo para o nosso sucesso futuro.

Além desses três temas, em função da adoção de tecnologias inovadoras em nosso ambiente produtivo, identificamos a oportunidade de promover a inclusão e o desenvolvimento de pessoas com deficiência. Acreditamos que poderemos oferecer à sociedade um novo patamar na inserção profissional, permitindo a elas desenvolvimento e realização enquanto indivíduos.

Enfim, reafirmamos nossa visão de mundo de que a riqueza de cada ser humano, a importância do outro em nossa vida e a importância que cada um de nós tem na vida do outro trazem a certeza de que é na dinâmica das relações que encontramos a energia necessária para a evolução da humanidade.

MULTICULTURALIDADE^{1 2}

	2009	2010	2011
Total de líderes estrangeiros ou com experiência internacional	12	27	42
Percentual de líderes estrangeiros ou com experiência internacional em relação ao total de líderes (%)	14	23	33

LA13

1. Contemplados os líderes gestores de processo, de negócio e globais.

2. Consideramos experiência internacional em vigor ou passadas na Natureza em operações diferentes da nacionalidade da do colaborador e com tempo mínimo de dois anos.

DIVERSIDADE ¹

	2009	2010	2011
Total de colaboradores Brasil	4.807	5.482	5.483
Mulheres(%)			
Em relação ao total de colaboradores	61	61	61
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais	53	55	57
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria	21	25	24
Acima de 45 anos (%)			
Em relação ao total de colaboradores	10	11	12
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais	9	9	11
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria	31	22	22
Contratação e capacitação de pessoas com deficiência na Operação Brasil			
Número de colaboradores com deficiência	236	249	258
Pessoas com deficiência sobre o total de colaboradores (%)	5,0	4,5	4,7
Número de pessoas com deficiência capacitadas no programa			
Competências Básicas Profissionais	67	217	258

LAI 3

1. Não reportamos a classificação por minorias em função de um entendimento diferente sobre diversidade, que envolve conceitos mais amplos de inclusão social.

COLABORADORES NATURA POR GÊNERO¹

	2009	2010	2011
Masculino	nd	nd	36
Feminino	nd	nd	65

LAI; LAI 3

1. Indicador passou a ser reportado em 2011.

NÚMERO DE LICENÇAS MATERNIDADE E TAXA DE RETORNO

	2009	2010	2011
Número de colaboradoras que saíram de licença maternidade no período	155	200	190
Percentual de colaboradoras que retornaram da licença maternidade e permaneceram por no mínimo 12 meses após o retorno	90%	92%	96%

LAI 5

Por termos um número superior de mulheres em relação aos homens na empresa, nosso índice de licença maternidade costuma ser elevado. No retorno ao trabalho, oferecemos às mães o berçário até os 2 anos e 11 meses – um direito para todas as colaboradoras, indistintamente de área ou nível salarial. Também garantimos que as mães tenham um período de adaptação e disponibilidade para continuar amamentando durante a jornada de trabalho. Destacamos ainda o programa de acompanhamento de médicos e assistentes sociais no período de licença para ajudar a adaptação a esse novo momento e um programa piloto de horário flexível para as mães da área administrativa. A Natura também aderiu voluntariamente ao programa de licença maternidade de seis meses.

REMUNERAÇÃO

Nossas práticas de remuneração seguem a mesma política corporativa em todas as nossas operações. Em 2011, analisamos a remuneração das Operações Internacionais, buscando padronização e aumento da competitividade nos países.

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

PROPORÇÃO DO SALÁRIO MAIS BAIXO COMPARADO AO MÍNIMO, POR OPERAÇÃO¹

	2009	2010	2011
Brasil	1,1	1,4	1,6
Argentina	2,0	1,7	1,3
Chile	1,3	1,3	1,2
Peru	1,7	1,0	1,4
México	4,8	4,6	4,5
Colômbia	1,6	1,1	1,0
França	1,5	1,1	1,0

EC5

1. Cálculo obtido através do salário mais baixo da operação dividido pelo salário mínimo vigente em Dez/11 de cada País.

Coerente com nossa estratégia de expansão internacional, contamos com um programa de expatriação que oferece um suporte diferenciado aos colaboradores. Em 2011, mantivemos 29 colaboradores expatriados.

O nosso modelo de remuneração variável é adaptado às necessidades de cada público, com formas de pagamento, metas e valores distintos. O limite de distribuição para o público não executivo é de 3% do Resultado Operacional. Em 2011, os profissionais da área operacional receberam, em média, três salários adicionais.

Os acordos coletivos que fechamos ao longo do ano proporcionaram um aumento salarial para os nossos colaboradores da ordem de 10% na Operação Brasil. Já o público gerencial teve uma parcela fixa incorporada ao salário-base.

PROPORÇÃO DE SALÁRIO DAS MULHERES EM RELAÇÃO AOS HOMENS (POR CATEGORIA FUNCIONAL) (%)

	2009	2010	2011
Operacional	-16	-16	-21
Administrativo ¹	33	30	34
Gerência	-6	-4	-7
Diretoria	-19	-19	-17

LAI4

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

	2009	2010	2011
Mulheres - total (R\$)	4.755	4.944	5.553
Salários médios mensais em cargos de produção	1.150	1.202	1.336
Salários médios mensais em cargos administrativos	6.137	6.190	6.894
Salários médios mensais em cargos gerenciais	13.105	13.351	13.405
Salários médios mensais em cargos de diretoria	34.310	37.196	37.049
Homens - total (R\$)	3.574	3.852	4.342
Salários médios mensais em cargos de produção	1.362	1.428	1.700
Salários médios mensais em cargos administrativos	4.621	4.746	5.146
Salários médios mensais em cargos gerenciais	13.886	13.972	14.415
Salários médios mensais em cargos de diretoria	42.163	45.919	44.592
Acima de 45 anos (R\$)	8.068	8.089	8.638
Salários médios mensais em cargos de produção	1.713	1.770	1.967
Salários médios mensais em cargos administrativos	8.961	9.166	9.885
Salários médios mensais em cargos gerenciais	17.438	18.344	18.356
Salários médios mensais em cargos de diretoria	38.243	44.090	43.296
Até 45 anos (R\$)	3.850	4.095	4.609
Salários médios mensais em cargos de produção	1.241	1.293	1.498
Salários médios mensais em cargos administrativos	5.266	5.305	5.856
Salários médios mensais em cargos gerenciais	13.068	13.144	13.291
Salários médios mensais em cargos de diretoria	41.571	43.638	42.609

LAI4

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

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

EC3

Oferecemos ainda planos de previdência complementar e cabe a cada colaborador decidir o percentual que deseja contribuir, que varia entre 0% a 12% de seu salário. A Natura contribui com 60% desse valor, até o limite de 5% do salário do colaborador. O plano é opcional e aberto à participação de todos colaboradores da Operação Brasil, limitado ao teto de R\$ 13.129,00. Em 2011, Natura contribuiu com R\$ 4,3 milhões ao plano (ante R\$ 2,5 milhões em 2010).

Com exceção de Gerentes de Relacionamento (GRs) e de Gerentes de Vendas (GVs), que recebem prêmios proporcionais aos resultados alcançados, todos os nossos colaboradores são contemplados pelo 14º salário.

- LA11** Não contamos com um programa formal de preparação dos colaboradores para aposentadoria. No entanto, em 2011, implementamos um projeto piloto com GRs e GV. Tendo como foco profissionais que estão próximos da aposentadoria, o projeto Construindo o Futuro, quer proporcionar uma melhor transição da carreira por meio de reflexões a respeito de questões emocionais, físicas e materiais. Com adesão voluntária, o programa teve a participação de 62 pessoas em 2011.
- LA4** Em todas as nossas operações, seguimos os padrões e limites determinados pela legislação local quanto às práticas de negociação coletiva. No Brasil, os acordos firmados com sindicatos abrangem todos os colaboradores. A área de Recursos Humanos é responsável pelo nosso relacionamento com os sindicatos que representam nossos colaboradores e promovemos encontros formais para discussão de pautas previamente agendadas com os representantes sindicais.
- LA5** Ainda que a notificação antecipada de mudanças operacionais não esteja especificada nos acordos de negociação coletiva, buscamos comunicar alterações com antecedência e, dessa maneira, abrir espaço para esclarecimentos. Um exemplo é a negociação para a transferência dos trabalhadores do Centro de Distribuição de Cajamar para São Paulo em 2012. O novo CD dispõe de alta tecnologia e automação. Terá ainda uma política inclusiva e, num prazo de cinco anos, deve chegar a 40% das suas vagas destinadas a pessoas que possuem alguma deficiência cognitiva. Dessa forma, nem todos os atuais colaboradores serão transferidos para o novo espaço. Eles formaram um grupo que ao longo de 2011 negociou com a Natura as transferências e remanejamentos necessários por conta dessa mudança.
- HR5** A Natura não possui processos para identificação de operações em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva possa ser ameaçado. No entanto, nossos colaboradores têm à disposição a Ouvidoria para realizar denúncias de qualquer natureza (*leia mais na página 33*).



BENEFÍCIOS

LA3

Investimos na construção de um pacote de benefícios que, além de iniciativas e ações que se diferenciam do tradicional oferecido pelo mercado, levam em conta a promoção do bem-estar dos nossos colaboradores.

Benefícios e facilidades para todos colaboradores da Operação Brasil:

- _ Programa de ergonomia, que busca o ajuste confortável e produtivo entre o trabalhador e seu trabalho, promovendo as adaptações necessárias.
- _ Serviço Social: espaço de discussão, compreensão e resolução das questões de ordem social dos colaboradores.
- _ Programa Saúde Tamanho Família.
- _ Programa de Ginástica Laboral.
- _ Programa Gestão de Crônicos, para colaboradores e familiares com doenças crônicas.
- _ Desconto de 40% na compra de até cinco produtos Natura por mês.
- _ Programa Cuidando de Quem Cuida: encontro pós-parto e curso de gestante.
- _ Auxílio-creche e auxílio especial para custeio de despesas com educação de crianças com deficiência.
- _ Seguro de vida.
- _ Veículos para colaboradores de nível gerencial.
- _ Convênio-farmácia.
- _ Transporte fretado.
- _ Previdência Privada.
- _ Projeto Corredores: treinos de corrida e caminhada com acompanhamento especializado.
- _ Restaurante ou Vale-Refeição ou Vale-Alimentação
- _ Venda de material escolar com desconto.
- _ Serviços de fitness, piscina, aula de dança, torneios de futebol e quadra poliesportiva no Clube Natura e Espaço Bem-Estar (Cajamar e Itapecerica da Serra).
- _ Serviços e facilidades: costureira, lavanderia, sapataria, ótica, seguros, correio, locadora de livros e vídeos (Cajamar e Itapecerica da Serra).

- _ Natura Educação: bolsas de estudos para colaboradores e seus familiares.
- _ Programa Construindo o Futuro (preparação à aposentadoria para Gerentes de Vendas, inclui poupança incentivada).
- _ Berçário para crianças com idade até 2 anos e 11 meses.
- _ Apoio nos processos de adoção.
- _ Plano de assistência médica.
- _ Plano de assistência odontológica.
- _ Check-up para colaboradores a partir do nível gerencial.
- _ Reembolso parcial de despesas com medicamentos para doenças cardiovasculares, diabetes, insuficiência renal, oncologia, doenças hepáticas, distúrbios neurológicos, doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho e alterações psiquiátricas.
- _ Telemedicina: eletrocardiograma por telefone nos casos de emergência.
- _ Saúde em Movimento: programa de incentivo à atividade física. Avaliação médica, nutricional e do orientador físico antes do início das atividades.
- _ Subsídio para academia às Gerentes de Relacionamento e às Gerentes de Vendas.
- _ Cinco produtos por mês gratuitos para colaboradores de nível gerencial e diretores.
- _ Cesta de Natal.
- _ Espaço Saúde: atendimento médico assistencial de urgência e emergência, fisioterapia, RPG, ginecologia e obstetrícia, acupuntura, ortopedia, nutrição e psicologia.
- _ Programa Quero Estar Bem: integra todas as especialidades e profissionais do Espaço Saúde, considerando o ser humano de forma integral nas quatro dimensões: física, emocional, espiritual e social.

Também oferecemos benefícios especiais aos terceiros residentes que atuam conosco, profissionais que prestam serviços internos na Natura, com ou sem posto de trabalho fixo, por períodos superiores a seis meses:

Benefícios oferecidos terceiros residentes da Operação Brasil:

- _ Curso para gestantes.
- _ Espaço Saúde – atendimento de urgência a e emergência.
- _ Projeto Corredores.
- _ Restaurante.
- _ Ginástica laboral.
- _ Brinquedos.
- _ Cesta de Natal.
- _ Transporte fretado.
- _ Serviços de fitness, piscina, aula de dança e quadra poliesportiva no Clube Natura e Espaço Bem Estar (Cajamar e Itapecerica da Serra). Serviços e facilidades: costureira, lavanderia, sapataria, ótica, seguros, correio, locadora de livros e vídeos (Cajamar e Itapecerica da Serra).
- _ Entrega de presentes de Dia das Mães e Dia dos Pais.

SAÚDE E SEGURANÇA

Nossos investimentos em atividades de prevenção de acidentes foram o equivalente a R\$ 794 por colaborador*, em 2011. Demos continuidade ao trabalho em parceria com as empresas que prestam serviço para a Natura para elevar a prevenção também entre os terceiros. Em 2011, realizamos novas auditorias e avançamos no envolvimento dos gestores nesse processo.

Algumas iniciativas foram postergadas para 2012, como as novas ações preventivas nos Centros de Distribuição e nas Operações Internacionais e o desenvolvimento de um sistema de saúde e gestão de segurança com foco específico na mudança comportamental.

Contratamos uma consultoria externa que analisou as questões de segurança e saúde em uma de nossas fábricas de Cajamar e na central de *picking* (separação dos produtos). Foram feitos levantamentos sobre postos e condições de trabalho, analisadas as linhas e células com maior ocorrência e implementados projetos de correção e melhoria.

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

	2009	2010	2011
Colaboradores - número de acidentes com afastamento	12	7	10
Colaboradores - número de acidentes sem afastamento	5	10	4
Número de acidentes de trabalho por colaborador	0,004	0,004	0,003
Subcontratados - número de acidentes com afastamento ²	4	4	6
Subcontratados - número de acidentes sem afastamento ²	4	2	0,0
Total de horas programadas de trabalho ³	2016	2010	2011
Dias de trabalho perdidos ³	84	64	51
Taxa de dias perdidos (TDP) ⁸	9,1	6,3	4,7
Índice de taxa de frequência de acidentes com afastamento ⁴	1,3	0,7	0,9
Índice de taxa de frequência de acidentes com/sem afastamento ⁵	1,9	1,7	1,2
Investimento na prevenção de acidentes por colaborador (R\$) ⁶	852	882	794
Investimento na prevenção de doenças por colaborador (R\$)	707	736	940
Taxa de frequência de doenças ocupacionais	1,1	0,9	0,2
Número de comunicações ao Instituto Nacional de Seguridade Social sobre doenças ocupacionais - Cajamar	10	9	1
Número de comunicações ao Instituto Nacional de Seguridade Social sobre doenças ocupacionais - Itapecerica da Serra	0,0	0,0	1,0
Taxa de absentismo ⁷	nd	6,5%	6,0%

1. Os dados estão de acordo com as regulações do Instituto Nacional de Seguridade Social, as convenções coletivas estabelecidas com os sindicatos e a Portaria 3.214 do Ministério do Trabalho e do Emprego. Estão considerados os acidentes registrados nas unidades de Cajamar, Itapecerica da Serra, Barueri, São Paulo, centros de distribuição e Benevides.

2. Acidentes com afastamento são aqueles em que o colaborador não retorna às suas atividades no dia posterior à ocorrência. Acidentes sem afastamento é aquele em que o colaborador retorna ao trabalho no mesmo dia da ocorrência ou no primeiro dia de trabalho posterior. Não houve óbito no período coberto pelo relatório.

3. Referem-se aos colaboradores Natura. O total de horas programadas consideram 8 horas/dia x dias úteis previstos.

4. Equivale ao número de acidente com afastamento dividido por milhão de horas/ homens trabalhadas (HHT).

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

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

7. Na taxa de absentismo informada anteriormente, de 2010, havia erro no cálculo e o número foi corrigido.

8. Taxa de dias perdidos; foi considerado o fator 1 milhão para cálculo conforme NBR 14280, norma utilizada na gestão da Natura. A contagem dos dias perdidos é feita a partir do dia seguinte ao acidente.

PERCENTUAL DE ACIDENTES POR GÊNERO (COM E SEM AFASTAMENTO) (BRASIL)

	2009	2010	2011
Masculino	76	76	71
Feminino	24	24	29

Os acordos formais da Natura com os sindicatos incluem medidas de proteção ao trabalho, tais como o uso de equipamentos de proteção individual; práticas de prevenção de acidentes com máquinas e equipamentos; comunicação de acidentes de trabalho; e existência de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa).

* No Relatório Anual de 2010, os valores de investimento em saúde e segurança foram relatados erroneamente no texto referente ao tema. Os dados corretos são: investimento de R\$ 882, por colaborador; em ações de prevenção a acidentes e de R\$ 737, por colaborador; na gestão da saúde. A tabela apresentava a quantia correta.

Todos os colaboradores da Operação Brasil são representados nos comitês formais de segurança e saúde e nas Cipas, aberta à participação de todos e composta por diversos níveis hierárquicos da organização. Elas seguem a seguinte estrutura: 50% dos seus representantes indicados pela Natura e os outros 50% pelo público interno. LA6

Já os investimentos em saúde foram equivalentes a R\$ 940 por colaborador* em 2011. A partir de um amplo diagnóstico da saúde dos nossos colaboradores, realizado em 2010, implementamos no segundo semestre de 2011 o programa Saúde Tamanho Família, com foco na prevenção. Realizamos campanhas sobre temas como a promoção de hábitos saudáveis, a importância da realização de consultas e exames, além de ações específicas sobre câncer de mama e de próstata, doenças cardiovasculares e seus fatores de risco. Também implantamos um sistema de acompanhamento de colaboradores e seus familiares com doenças crônicas. A adesão é voluntária e consiste na orientação para busca por profissionais de saúde, de avaliação do atendimento médico recebido e avisos sobre consultas e exames. LA8

Oferecemos aos nossos colaboradores estrutura interna de tratamento para doenças ocupacionais. Esses casos são atendidos por uma equipe multidisciplinar, formada por médicos, ergonomista, ortopedista, fisioterapeuta, acupunturista, psicólogo e profissionais de Reeducação Postural Global (RPG).

Em paralelo, monitoramos os postos de trabalho de maneira sistemática. Nossa equipe de saúde também passou a trabalhar com a área de inovação em busca de uma ergonomia de concepção, ou seja, presente desde a etapa inicial de criação de um novo produto.

COMUNICAÇÃO COM COLABORADOR

A construção de uma relação de qualidade com os colaboradores passa também pela oferta de uma comunicação eficiente e adequada às necessidades de cada tipo de público. Em 2011, integramos o processo de comunicação interna à Diretoria de Marca e Cultura, como parte da nossa ambição de transformar a comunicação em um grande canal de expressão desses valores, indo além do suporte organizacional. Nosso atual desafio é conseguir expressar essas premissas na forma e no conteúdo da comunicação diária com os colaboradores.

Além da mudança estrutural, em 2011, avançamos nos sistemas formais de comunicação, revisamos e implementamos novos processos e veículos de comunicação interna direcionados às nossas Unidades Regionais e às Operações Internacionais. Também aumentamos a abrangência do Canal Natura – sistema de TV com notícias, depoimentos e informações relevantes com 30 pontos de acesso em nossas principais unidades. Para 2012, temos o desafio de abrir novos espaços para que o colaborador interaja de maneira mais ativa e dinâmica na empresa.

* No Relatório Anual de 2010, os valores de investimento em saúde e segurança foram relatados erroneamente no texto referente ao tema. Os dados corretos são: investimento de R\$ 882, por colaborador; em ações de prevenção a acidentes e de R\$ 737, por colaborador; na gestão da saúde. A tabela apresentava a quantia correta.

4.3 consultoras e cnos

Nossas Consultoras e Consultores (CNs) são um elo essencial da nossa rede de relações. É esse imenso contingente de mais de 1,4 milhão de pessoas, distribuídas em sete países, que leva aos consumidores não apenas os nossos produtos, mas também nossa proposta de valor e nossa Essência. Trabalhamos para oferecer a melhor qualidade de serviço e criar oportunidades para que possam gerar renda e empreender, engajando-os em nossa plataforma socioambiental.

O principal desafio no relacionamento com o canal de vendas em 2011 foi a queda na qualidade do serviço prestado às Consultoras e Consultores, resultado da instabilidade gerada a partir das mudanças no sistema de captação e faturamento de pedidos e no modelo logístico. Intensificamos nossos esforços ao longo do ano para reverter os desequilíbrios na disponibilidade de produtos e chegamos aos quatro últimos ciclos de 2011 com uma plataforma mais estável, indicando a tendência de melhora significativa nos níveis de serviço.

Durante o período de instabilidade em nossas operações, procuramos manter um diálogo franco e aberto com a força de vendas. Utilizamos os encontros Natura, realizados regularmente a cada ciclo, para informar sobre nossas dificuldades e as medidas adotadas, e também enviamos uma carta às Consultoras, assinada pelo diretor-presidente explicando o momento difícil.

Temos a confiança de que os investimentos realizados são fundamentais para a nossa estratégia de crescimento e terão reflexos muito positivos na qualidade do serviço que prestamos a CNs e às Consultoras Natura Orientadoras (CNOs). A ampliação da infraestrutura logística e o novo sistema de captação de pedidos permitirão a redução significativa do tempo de entrega. Os benefícios já poderão ser sentidos em 2012, com a nossa rede muito mais preparada e estruturada para atender o canal de vendas.

Soma-se a isso, o contínuo vigor de nossa marca, que mais uma vez demonstrou sua capacidade de atração, com o crescimento de 16,3% no número de CNs em 2011. Também passamos a contar com 13,2 mil Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), expansão de 17% em relação ao ano anterior. Se considerarmos apenas as Operações Internacionais, a evolução foi ainda mais expressiva, atingindo 27%. Somamos atualmente mais de 245 mil Consultoras e Consultores na Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França. Em 2011, iniciamos a expansão do modelo de CNOs pela Colômbia e o Peru. Em 2012, deverá alcançar o Chile e a Argentina.

Acreditamos que, como ocorreu no Brasil, o modelo CNO será uma alavanca para o crescimento acelerado do canal de vendas e de retenção das Consultoras nas Operações Internacionais. Além de exercerem a consultoria, as Consultoras Natura Orientadoras dão suporte para a atividade de um grupo de até 150 CNs, orientando e auxiliando o seu desenvolvimento.

Completa a nossa estrutura de vendas as Gerentes de Relacionamento e as Gerentes de Vendas, colaboradores da Natura que atuam próximos a CNs e CNOs para capturar suas necessidades.

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

	2009	2010	2011
Brasil	879,7	1.028,7	1.175,5
Argentina	46,5	53,2	63,7
Chile	24,5	31,0	37,9
México	31,2	41,2	58,5
Peru	42,6	45,5	54,9
Colômbia	13,0	19,0	27,1
França	1,4	2,5	3,1
Total	1.038,9	1.221,1	1.420,7

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.

A instabilidade em nossas operações afetou o índice satisfação das Consultoras e Consultores. O indicador de lealdade passou de 21%, em 2010, para 19%, no mercado brasileiro. A queda mais acentuada, no entanto, ocorreu entre as CNOs. Com dois anos de implantação, sabemos que o modelo ainda precisa evoluir e importantes aprendizados foram gerados nesse período. Nas Operações Internacionais, os índices de satisfação passaram a ser monitorados a partir de 2010. Os dados mostram um elevado nível de lealdade em termos gerais, mas apresentaram queda na Colômbia, no México e no Peru.

Vamos reforçar nossa atuação, pois entendemos que estamos longe do que queremos, porém entusiasmados com o que podemos e faremos.

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CNs (%) OPERAÇÃO BRASIL

	2009	2010	2011
Satisfação ¹	88	90	87
Lealdade ²	17	21	19

PR5

1. CNs satisfeitas e totalmente satisfeitas – Top Box.

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

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CNOs (%) OPERAÇÃO BRASIL

	2009	2010	2011
Satisfação ¹	95	94	87
Lealdade ²	37	33	24

PR5

1. CNOs satisfeitas e totalmente satisfeitas – Top Box.

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

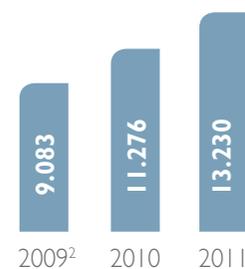
QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CNs OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – ÍNDICE DE LEALDADE (%)¹

	2009	2010	2011
Argentina	n.a	35	38
Chile	n.a	35	36
Colômbia	n.a	44	37
México	n.a	51	40
Peru	n.a	30	23

PR5

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

I. NÚMERO DE CONSULTORAS NATURA ORIENTADORAS NO BRASIL¹



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

2. Aumento no número de CNOs está relacionado à expansão do modelo nas regiões São Paulo Capital, Norte e Sul.

REDE DE RELAÇÕES SUSTENTÁVEIS

Desde 2010, experimentamos uma maneira nova de atuar com nossas Consultoras e Consultores no México. Por conta de características locais, buscamos inovar para nos tornarmos atrativos e engajar as Consultoras em nossa proposta de valor. Assim, criamos a Rede de Relações Sustentáveis que, após os primeiros nove ciclos de atuação em 2011, apresenta resultados que nos deixam entusiasmados: o crescimento do canal no México chegou a 52% no período.

Enquanto no Brasil temos apenas dois níveis na cadeia de vendas (CNs e CNOs), no México, o modelo contempla oito etapas de avanço da consultora: Consultora Natura, Consultora Natura Empreendedora, Formadora Natura 1 e 2, Transformadora Natura 1 e 2, Inspiradora Natura e Associada Natura. Para ascender na atividade, é preciso atender a critérios de volume de vendas, atração de novas consultoras e – como diferencial dos demais modelos existentes no país – desenvolvimento pessoal e de relações socioambientais na comunidade.

Para que possam atender a esses requisitos, oferecemos uma série de capacitações, focada em uma formação integral, capaz de despertar o empreendedorismo sustentável (leia mais na página 26). Queremos mostrar às consultoras seu potencial como transformadoras da realidade social na sua região, além de fomentar o trabalho em rede e oportunidades de negócios empreendedores. Para isso, conectamos as CNs a instituições parceiras como Ashoka e a Fundação Educa.

No aspecto de geração de renda, a margem sobre o produto vendido cresce à medida que a Consultora avança um nível. As CNs também recebem bônus por produtividade, para investimento no negócio e para o bem-estar – orientado para a assistência médica.

Atualmente, temos líderes até o nível de Transformadora Natura 2 e esperamos ter a primeira Associada Natura em cerca de dois anos e meio. Esse é o período necessário para que a Consultora se desenvolva e passe a exercer um papel de protagonismo e engajamento na sua rede. Dentro da Rede de Relações Sustentáveis, encerramos o ano com 61,1 mil CNs, sendo 1.137 Formadoras Natura 1, 312 Formadoras Natura 2, 69 Transformadoras Natura 1 e 4 Transformadoras Natura 2.

TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Nossos esforços na preparação das CNs para a atividade de consultoria resultaram na superação da meta de treinamentos para o período, alcançando 566 mil Consultoras capacitadas, o maior número já atingido. O objetivo do ano era treinar 540 mil Consultoras.

O resultado é fruto do planejamento e das melhorias realizadas no programa para atender ao crescimento acelerado do canal nos últimos anos. Desde 2010, estamos reforçando a preparação das CNs com menos tempo de atividade. Em 2011, priorizamos a participação de novas CNs nas capacitações técnicas regulares – 75% desses treinamentos foram voltados às Consultoras menos experientes.

É também nesse período que ocorre o maior índice de desistência de CNs em função das dificuldades relacionadas à inexperiência ou pelo fato de o modelo não conseguir suprir suas expectativas. Por isso, tornamos o material de atração mais esclarecedor sobre os desafios e as oportunidades que a atividade de consultoria oferece e realizamos um encontro específico com as CNs mais novas.

Para as Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), além treinamento inicial, promovemos capacitações sobre planejamento e atitudes transformadoras, no qual elas são estimuladas a assumirem um papel de mobilizadoras sociais do seu grupo de Consultoras. Em 2012, pretendemos segmentar o grupo de CNOs de modo a ajustar a preparação ao tempo de atividade de cada uma.

Nas Operações Internacionais, o investimento em treinamento tem como desafio adicional engajar as CNs em nossa proposta de valor de forma que elas se transformem em multiplicadoras.

Já para Gerentes de Relacionamentos (GRs), demos continuidade aos *workshops* sobre cultura, marca e reflexões individuais, além de treinamentos sobre facilitação e gestão das relações e conhecimento dos nossos produtos. Atentos à realidade contemporânea e o potencial oferecido pelas ferramentas digitais, pretendemos ampliar nossas capacitações *on-line*. HR6; HR7; PR8

Somos signatários do Código de Conduta de Venda Direta diante dos Vendedores Diretos e entre Empresas, da Associação Brasileira das Empresas de Venda direta (ABEVD) e preparamos as CNs para que atuem conforme os padrões éticos da empresa. A exemplo dos anos anteriores, não registramos qualquer caso judicial ou administrativo que implicasse na violação de dados ou na perda de privacidade das CNs. Também não houve registro de casos judiciais sobre questões como trabalho infantil, perigoso ou análogo ao escravo envolvendo CNs.

TREINAMENTO CNs – OPERAÇÃO BRASIL (EM MILHARES)

	2009	2010	2011
CNs iniciantes	430	458	505
Treinamento inicial	354	361	358
Participações em treinamentos ¹	583	593	640
CNs treinadas por tema ²	527	517	566

1. Considera a participação de uma mesma CN ainda que repetindo treinamentos.

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

TREINAMENTOS CNs - OPERAÇÕES INTERNACIONAIS¹ (EM MILHARES)

	2009	2010	2011
Argentina	2.546	3.501	7.243
Chile	936	1.671	3.802
Colombia	1.732	2.160	3.656
França	254	500	859
México ²	2.373	3.856	-
Peru	1.500	3.261	5.847
Total	9.341	14.949	21.407

1. Contempla a quantidade de CNs treinadas, principalmente, nos cursos de Boas-Vindas, das linhas de produtos e de negócio.

2. O indicador deixou de ser monitorado no México em função do novo modelo comercial.

RENDA E PRODUTIVIDADE

A renda média anual distribuída às Consultoras e Consultores registrou uma pequena queda em 2011, passando de R\$ 4,1 mil para R\$ 3,9 mil. Isso também ocorreu com a remuneração média das CNOs. O crescimento acelerado do canal nos últimos anos é um fator decisivo no indicador, uma vez que as parceiras com menos experiência no exercício de suas atividades têm menor produtividade. O desempenho geral da Natura no período aquém do esperado também se refletiu nas vendas das Consultoras e Consultores.

Nossa estratégia continua sendo capacitar as CNs mais novas para elevar a produtividade do canal, e o número crescente de treinamentos é resultado dessa diretriz.

RENDA MÉDIA ANUAL GERADA (R\$)

	2009	2010	2011
Consultoras e Consultores (CNs) ¹	3.987	4.128	3.904
Consultoras Natura Orientadoras (CNOs) ²	9.841	9.802	9.521

1. Considera-se o lucro de 30% da CN sobre o preço dos produtos apresentados na revista.

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

EC9

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Uma série de canais de comunicação dá suporte às atividades de vendas e temos utilizado as ferramentas digitais de forma crescente. Atualmente, quase a totalidade dos pedidos das CNs no Brasil é feito pela internet – 98% – percentual que mostra o potencial da *web* no relacionamento com as Consultoras. Nos demais países, a taxa de uso da internet para envio do pedido varia entre 70% e 80%. Na Colômbia, já alcança 90%.

Esse resultado está associado às campanhas de incentivo e orientações para o uso da internet. Em 2011, lançamos um novo *site*, desenvolvido após pesquisas e testes para verificar a facilidade de uso pelas CNs. Para ampliar o acesso a esse meio, as Casas Natura estão equipadas com computadores e internet para que as Consultoras possam enviar seus pedidos. As CNOs também orientam sobre o uso do canal.

A internet facilita e agiliza a interação com as Consultoras e permite chegar a um número bem maior de CNs. Em novembro de 2011, realizamos a primeira experiência de videoatendimento e de atendimento por meio das redes sociais. Também disponibilizamos um *chat on-line*, cuja utilização cresceu de 7%, no primeiro semestre, para 18% no final do ano.

Outro canal de relacionamento é a Central de Atendimento Natura (CAN), linha telefônica gratuita para que as CNs possam enviar seus pedidos, fazer sugestões, críticas, elogios e esclarecimento de dúvidas.

O *blog* (www.blogconsultoria.natura.net) e a revista *Consultoria* são importantes meios de comunicação. Ensinam os conceitos e as funcionalidades de cada produto, trazem notícias do Movimento Natura e informações relevantes para o negócio. Em 2011, o *blog* registrou aumento de mais de 50% no número de visitantes, com média de 96 mil acessos mensais e participação média de 73 mil visitantes únicos a cada mês. Já a revista, com 1,5 milhão de exemplares, é enviada às CNs a cada ciclo e ainda traz promoções exclusivas para elas.

A revista *Natura* também é um grande ponto de contato com CNs e consumidores e, por isso, procuramos apresentar mais que apenas os produtos e suas funcionalidades. Ela também é um veículo para transmitirmos nossas crenças e valores (*leia mais sobre canais digitais na página 30*).

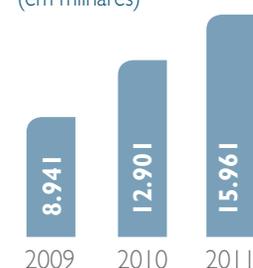
RECONHECIMENTOS E INCENTIVOS

Contamos com uma série de ações ao longo do ano para reconhecer o relevante papel que CNs e CNOs exercem, não apenas para as vendas, mas na disseminação de nossas crenças e valores e para transformação da sociedade.

Entre os reconhecimentos, homenageamos as Consultoras por tempo de atividade, bom desempenho de vendas, comercialização de refis e de produtos da linha *Crer para Ver* – cuja renda é revertida ao Instituto Natura.

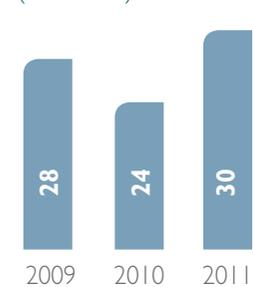
No que se refere a tempo de relacionamento com a Natura, modificamos os critérios para torná-lo mais seletivo e atrativo. Assim, o reconhecimento passou a ser feito às CNs que completam 10, 20, 30 e 40 anos de atividade. Já as CNOs, de implantação mais recente, são reconhecidas por sua evolução e por bom desempenho.

NÚMERO DE PEDIDOS EFETUADOS PELO SITE CONSULTORIA (em milhares)¹



1. Pedidos efetuados pela consultora pela internet, faturados nos determinados anos.

MÉDIA DIÁRIA DE CHAMADAS ATENDIDAS (em milhares)¹



1. Chamadas referentes à Operação Brasil.

RECONHECIMENTO CNs

	2009	2010	2011
CNs reconhecidas por tempo de atividade	64.030	73.286	13.753 ¹
CNs reconhecidas em destaques ²	10.572	9.137	9.340
Quantidade de prêmios distribuídos em destaques	473	473	451
Eventos de reconhecimento em destaques	43	43	41

1. Dado contempla apenas CNs reconhecidas por 10 e 15 anos. Os reconhecimentos por 20, 30 e 40 anos foram postergados para 2012.

2. Reconhecimento anual das melhores CNs nas categorias volume de vendas, venda de refis e de produtos Crer para Ver.

RECONHECIMENTO CNOs

	2009	2010	2011
CNOs reconhecidas por evolução no momento ¹	nd	2.248	2.443
CNOs reconhecidas em destaques ²	nd	3.018	2.931

1. Reconhecimento pela evolução do seu negócio.

2. Reconhecimento anual das CNOs com melhor desempenho em: crescimento no número de CNs no grupo, frequência de pedidos e retenção das CNs na sua rede.

MOVIMENTO NATURA

O Movimento Natura tem como objetivo conscientizar e mobilizar Consultoras e consultores para que se tornem disseminadores das nossas crenças e da nossa visão de mundo. Nosso desejo é provocar em CNs e CNOs um processo de transformação individual e coletiva. Queremos motivá-las a se tornarem agentes de transformação nas comunidades onde vivem. Para que isso aconteça, as incentivamos a participar de iniciativas socioambientais, próprias ou em parceria com outras organizações.

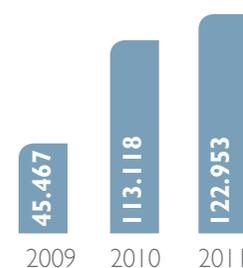
Em 2011, quase 123 mil CNs se engajaram em 11 projetos do Movimento Natura em todo o Brasil. O número mostra uma forte capacidade de mobilização de Consultoras e Consultores no movimento e é quase duas vezes maior do que o resultado alcançado em 2009, quando o indicador passou a ser monitorado. Ainda assim, o número está aquém do nosso objetivo – nossa meta era envolver 135 mil CNs nos projetos em 2011. Entretanto, nossas ações foram impactadas pelo cenário de negócios da empresa no ano.

Entre as principais iniciativas do Movimento, está o Programa Acolher. A iniciativa é pioneira em empreendedorismo social e identifica, reconhece e incentiva Consultoras e Consultores que realizam ações socioambientais em todo o País. CNs que fazem parte do programa formam uma grande rede de troca de experiências e ainda concorrem ao apoio técnico e financeiro para aprimorar sua atuação social. Em 2011, foram selecionadas 18 CNs de 16 cidades para receber esse apoio – num processo que recebeu mais de 1,5 mil inscrições. As iniciativas realizadas envolvem, entre outros, cooperativa de catadores, fábrica de fraldas descartáveis para crianças e adultos doentes, creche comunitária, fomento à leitura, inclusão social de pessoas com deficiência e o acolhimento de menores carentes. A história de cada um deles pode ser conhecida no Portal do Movimento Natura (www.movimentonatura.com.br).

O Acolher é dividido em duas categorias: "Semente" para as iniciativas que estão nascendo, e "Crescente" para atividades mais consolidadas. As Consultoras e Consultores receberam R\$ 5 mil e R\$ 15 mil, respectivamente, além de apoio técnico para aprimorar seu desenvolvimento como empreendedores sociais.

O site do Movimento Natura (www.movimentonatura.com.br) serve como suporte para o trabalho. Dispõe de vídeos e informações sobre o empreendedorismo social e permite interação entre os beneficiados. No total, o site recebeu 2.922 cadastros de CNs para participarem da rede do Acolher.

Também investimos na divulgação das ações com a criação da categoria Consultora Natura Inspiradora no Prêmio *Claudia*, da revista *Claudia*. Concorrem à premiação CNs reconhecidas pelo Programa Acolher. A Natura também estabeleceu uma parceria com a Rede Record para o quadro Mulheres que Inspiram, do programa *Hoje em Dia*. Ele conta histórias de Consultoras e Consultores que fazem parte do Acolher.

CNS ENGAJADAS NO MOVIMENTO NATURA¹

1. Equivale ao número absoluto de consultoras média/ano.

PROGRAMA COMUNIDADES

Desde 2007, a Natura realiza ações sociais em comunidades do Rio de Janeiro. A partir dessa experiência, criou o Projeto Comunidades em 2011. Desenvolvido na Cidade de Deus e no Complexo do Alemão, o projeto procura apoiar pessoas que querem se tornar CNs e aproveita o interesse de novos consultoras e consultores para estimulá-los a desenvolver ações sociais que transformem suas comunidades.

O primeiro passo foi a realização de uma pesquisa nessas localidades. Percebemos que muitas pessoas que tentavam iniciar a atividade de consultoria tinham dívidas que inviabilizavam o seu ingresso. Flexibilizamos, então, os critérios de cadastramento e permitimos o acesso de pessoas com até R\$ 500 de dívidas protestadas, ampliando em 75% o número de ingressos. Também realizamos uma parceria com o Banco Santander para a concessão de microcrédito e cursos de educação financeira às CNs.

Em 2012, ampliaremos o projeto para outras 20 comunidades onde há unidades da polícia pacificadora (UPPs). Parte da receita que as CNs locais arrecadarem para a Natura será reinvestida em projetos na própria comunidade pela metodologia do Programa Acolher.

A Natura também fornece produtos para cursos profissionalizantes gratuitos de cabeleireiro e maquiador da Fundação de Apoio à Escola Técnica do Estado do Rio de Janeiro (Faetec). Realizamos ainda ações de promoção da autoestima das mulheres e outras atividades, como dança e automaquiagem, em parceria com o grupo cultural Afroreggae.

O Movimento Natura também mobiliza CNs para o tema educação por meio da venda de produtos da linha Natura Crer para Ver. Em 2011, aproximadamente 71 mil CNs se engajaram na causa e venderam esses produtos (*leia mais na página 86*).

Outro programa apoiado é o Reciclagem de Produtos Natura, por meio do qual incentivamos as CNs a recolherem as embalagens vazias dos nossos produtos durante as visitas a seus clientes (*leia mais na página 82*).

OUTROS PROJETOS APOIADOS PELO MOVIMENTO NATURA*

MATA ATLÂNTICA É AQUI

Em 2011, tivemos a participação de 1.660 CNs no projeto. Uma exposição itinerante sobre a Mata Atlântica, montada em um caminhão, percorreu diversas cidades brasileiras. Sua programação inclui atividades de conscientização, mobilização e educação para a preservação. O projeto realizado em parceria com a SOS Mata Atlântica visitou 23 cidades e recebeu 114 mil visitantes.

FLORESTA FAZ A DIFERENÇA

Com a divulgação ao canal de vendas sobre a campanha Floresta Faz a Diferença, cerca de 40 mil CNs assinaram a petição contra o projeto de lei que propõe mudanças no Código Florestal Brasileiro.

*Além desses projetos, o Movimento Natura apoiou em 2011 as iniciativas Água de Viver, Pracetum, Respeito SP, Canta Brasil e 10 Minutos Contra a Dengue. Mais informações em www.movimentonatura.com.br

4.4 consumidores

DMA PR

Buscamos estreitar os laços que estabelecemos com os nossos consumidores e aprofundar o conhecimento sobre seus hábitos, expectativas e necessidades. Desde 2009, quando criamos a área de Consumer Insight, ampliamos de maneira consistente os investimentos em pesquisas, estudos e análises. Em 2011, esses investimentos cresceram 50% em relação a 2010.

Nossos esforços não se traduzem apenas em números. No ano passado, a principal evolução foi dar mais consistência ao processo analítico. Todas as informações que capturamos hoje, nos mais diversos pontos de contato com o consumidor – incluindo manifestações nas redes sociais – são enviadas para uma central de análise. Essa gestão de inteligência nos permite uma visão integrada do momento vivido pelos nossos consumidores, consultores e o mercado, além da identificação de oportunidades e tendências.

Em 2011, como reflexo das dificuldades operacionais enfrentadas da transição de sistemas de infraestrutura, houve um aumento na indisponibilidade de produtos e no prazo de entrega. Esses fatores, associados ao acirramento da concorrência, fizeram que os indicadores de qualidade da relação com os consumidores sofressem pequena queda. A lealdade dos consumidores passou de 53% para 52%. Na Avaliação Global da Marca, nosso índice também caiu, de 81% para 73%, mas ampliamos a distância em relação ao segundo colocado.

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CONSUMIDORES NO BRASIL ^{1 2 3} (%)

	2009	2010	2011
Lealdade	46	53	52
Preferência	47	49	47

1. Fonte: Brand Essence / Instituto Ipsos

2. Pesquisa a partir de amostra quantitativa de 1.800 entrevistas pessoais e domiciliares em cinco praças.

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

Por outro lado, somos a marca preferida pelos consumidores, com mais que o dobro do índice do segundo colocado e ampliamos a participação nos domicílios brasileiros, chegando a 62%. Isso significa que atingimos cerca de 100 milhões de pessoas. Esses números nos estimulam a evoluir em nossa estratégia para aumentar a frequência de compra dos consumidores e a variedade de produtos adquiridos. Dessa maneira, teremos a oportunidade de tirar o melhor proveito da força da marca Natura e elevar a produtividade de nossas consultoras.

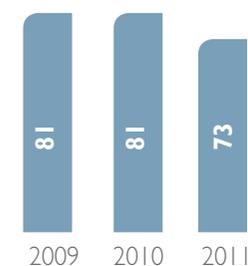
Na América Latina, nossa marca se torna mais forte a cada ano. Em 2011, todas as operações, exceto o México, registram alta no conhecimento espontâneo da Natura (veja tabela abaixo).

CONHECIMENTO ESPONTÂNEO DE PESQUISA DE IMAGEM DA MARCA NAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS ¹ (%)

	2009	2010	2011
Argentina	10	17	24
Chile	7	9	16
Colômbia	3	1	9
México	4	11	5
Peru	26	32	43

1. Fonte: Brand Essence / Instituto Ipsos

AVALIAÇÃO GLOBAL DE PESQUISA DE IMAGEM DE MARCA NO BRASIL (%)¹²

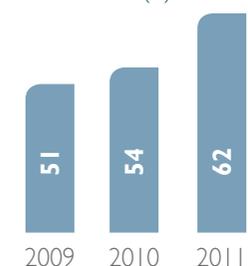


1. Fonte: Brand Essence.

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.

PR5

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



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

2. Fonte: Kantar World Panel.

3. O painel representa 81% da população domiciliar e 90% do potencial de consumo do País, segundo o índice Target. Em função de atualizações no perfil populacional as informações da Natura passam por adequações e os números foram revistos.

INTERNET E REDES SOCIAIS

O uso intensivo da *web* e das redes sociais vai ao encontro do nosso desejo de inovar na forma como nos relacionamos com os nossos consumidores.

Utilizamos a internet como suporte em ações de comunicação que se mostraram muito assertivas. No relançamento da linha para cabelos Natura Plant, convidamos os clientes que compraram ingressos para o cinema pelo site Ingresso.com a gravarem uma mensagem em homenagem a uma mulher especial e a sua relação com os cabelos. A homenagem surpresa foi exibida antes do filme escolhido, surpreendendo as clientes que estavam na plateia. Com grande repercussão nas redes sociais, a ação foi eleita pelos leitores do jornal *Meio&Mensagem* como a melhor campanha brasileira do ano. Para ver o vídeo da ação, acesse nosso canal no YouTube: www.youtube.com/naturabemestarbem.

Outro exemplo da comunicação da Natura com os consumidores é o portal "Adoro maquiagem" (www.adoromaquiagem.com.br), que se transformou em um ponto de encontro para quem gosta do tema. Lançado em 2010, o canal recebe mais de 150 mil usuários únicos por mês, com tempo médio de permanência acima de cinco minutos. O portal se conecta a outras ferramentas de comunicação *on-line*, como o Twitter e o YouTube.

COMUNICAÇÃO ÉTICA

Acreditamos que, além da divulgação dos produtos, nossas propagandas, anúncios e demais plataformas de comunicação têm o compromisso de bem informar e de contribuir para a ampliação de consciência dos consumidores. Para reforçar essas características, desenvolvemos as Diretrizes Éticas de Comunicação da Natura. O documento é destinado aos colaboradores e fornecedores envolvidos no processo de comunicação e define as premissas para todas as campanhas e ações de comunicação. Entre elas, questões como o impacto ambiental dos produtos, o consumo consciente, a comunicação não invasiva, o respeito à criança, a promoção do diálogo e da criação coletiva, a valorização da diversidade, da verdade e da clareza e reflexão.

Atuamos dentro das normas do Conselho de Autorregulamentação Publicitária (Conar) e dos códigos de conduta da Associação Brasileira de Anunciantes, da Associação Brasileira de Defesa do Consumidor e da Associação Brasileira das Empresas de Vendas Diretas. Essas regulações são utilizadas como diretrizes para todas as nossas comunicações. Em 2011, não tivemos notificações por desrespeito a regulamentos e leis e a códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.

PR6; PR7

ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

Os consumidores da Natura têm a sua disposição um canal exclusivo para o recebimento de reclamações, críticas e sugestões, o SNAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor Natura). O canal é gratuito e recebeu pouco mais de 780 mil ligações em 2011, registrando queda de 24% em relação à 2010.

SNAC - SERVIÇO NATURA DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR (LIGAÇÕES EM MILHARES)¹

	2009	2010	2011
Total	1.484	1.029	783
Atendidas	1.375	987	770
Não atendidas	109	42	13

¹ Chamadas referentes à Operação Brasil.

A redução do atendimento por meio do SNAC faz parte da estratégia de maior utilização dos canais digitais, especialmente o *chat on-line*. Ela também se deve aos ajustes realizados desde 2010 para tornar o processo de troca de produtos mais eficiente, assim como o aprimoramento da prevenção de fraudes. Com critérios mais seletivos, que inclui a coleta do produto para avaliação, o número de reclamações caiu. Acreditamos que a queda está associada às comunicações não verídicas. Apesar da medida, mantivemos estável o nível de satisfação dos consumidores com esse canal de atendimento.

Outro destaque foi a criação de uma célula de atendimento especializada para a linha Chronos. Feito por uma equipe multidisciplinar, passamos a oferecer aos nossos consumidores informações mais detalhadas em relação a esse dermocosmético de alta tecnologia. Novas células de atendimento especializado, por linhas de produto, devem ser criadas em 2012.

Atentos à privacidade e à confidencialidade dos consumidores, todos aqueles que se comunicam conosco pela internet ou SNAC são protegidos por políticas e sistemas que garantem a segurança dos dados. Em 2011, não registramos qualquer caso judicial ou processo administrativo envolvendo a violação de privacidade ou a perda de dados dos nossos consumidores.

Em 2011, recebemos 697 registros originados no Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor (Procon). A maior parte das ocorrências refere-se a solicitações de negociações de débitos de CNs, questionamentos de terceiros relativos a negativação indevida por fraude cadastral e reclamações de consumidores por insatisfação diante da troca ou reembolso não atendido. As demandas são analisadas pelas áreas competentes e ajudam a identificar necessidades de melhorias em nossos processos.

SEGURANÇA DO CONSUMIDOR

Temos um compromisso permanente com a saúde e segurança dos nossos consumidores. Entre outros cuidados e ações que implementamos nesse sentido, contamos com um rígido processo interno para garantir a segurança dos produtos desde o seu desenvolvimento conceitual até a disposição final das embalagens, incluindo pesquisa, certificação, fabricação, marketing e promoção, armazenamento, distribuição, fornecimento, atendimento ao consumidor e o uso efetivo dos produtos. PR1

Reforçando esse compromisso, cumprimos com a meta de eliminar por completo os parabens da formulação dos nossos produtos em 2011. Embora de uso permitido, a falta de consenso sobre a segurança dessas substâncias embasou a decisão da Natura de retirá-las das suas formulações. Como aprendizado desse processo, estabelecemos um projeto que funciona como um radar sobre ingredientes controversos no mundo. Queremos antecipar tendências e tomar medidas de maneira preventiva.

Além disso, nosso processo de inovação e desenvolvimento de produtos segue o princípio da precaução. Ou seja, acompanhamos de perto a evolução da ciência mundial no que diz respeito a um possível efeito adverso de um ingrediente à saúde e trabalhamos em substituições. No caso de matérias-primas que possuam alguma limitação na concentração permitida, buscamos sempre como referência os padrões dos países de legislação mais restritiva. 4.11

No Brasil, atuamos em projetos que promoveram a melhoria da captação e análise dos relatos de eventos adversos durante 2011. Buscamos ter informações cada vez mais assertivas e ágeis sobre a segurança dos nossos produtos no mercado. Para isso, treinamos nossos principais canais de relacionamento, como o Serviço de Atendimento ao Consumidor Natura, para obter mais detalhes em caso de relatos de reações adversas.

Também estamos reestruturando os nossos processos com o objetivo de seguir os mesmos padrões que estão sendo estabelecidos para um novo regulamento europeu no setor de cosméticos.

Vale destacar que as Operações Internacionais contam com uma gerência técnica científica responsável pelos processos regulatórios, de cosmetovigilância e de qualidade, que reportam seus dados à Diretoria de Segurança do Consumidor e da Inovação, no Brasil.

Em 2011, não recebemos sanções administrativas ou judiciais por parte da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) ou outras multas relacionadas aos produtos ou a impactos causados na saúde e na segurança dos consumidores. Também não foram registradas multas significativas relacionadas à rotulagem dos produtos. PR2; PR4; PR9

4.5 fornecedores

Mantemos um diálogo aberto e uma relação de parceria com nossos fornecedores. Nosso relacionamento é pautado pelo desenvolvimento contínuo e pela construção conjunta de soluções e melhorias, pois sabemos que coletivamente multiplicamos a geração de valor econômico, social e ambiental.

Nossa rede de suprimentos é dividida em diferentes tipos de parceiros. Os fornecedores que nos provêm produtos acabados (terceiristas) e insumos produtivos (ativos da biodiversidade, matérias-primas e materiais de embalagem) representam 50% do nosso volume de compras. O restante se destina aos fornecedores de materiais e serviços indiretos. Em 2011, registramos um total de 190 fornecedores produtivos e de produto acabado e mais de 4,7 mil fornecedores de serviços e insumos indiretos em nossa base.

Com nossa expansão na América Latina também ampliamos a participação de fornecedores da região, por meio de uma nova estrutura regional de compras para as Operações Internacionais. A estratégia é trabalhar com parceiros locais, que fabricam nossos produtos (fornecedores terceiristas). Além do envase de perfumaria na Argentina, iniciado em 2010, demos início no ano passado à produção de sabonetes na Colômbia. Em 2012, está previsto o início da manufatura de shampoos no México, perfumes na Colômbia e hidratantes na Argentina e na Colômbia. A produção local resulta em melhor nível de serviço e menor impacto ambiental na distribuição dos produtos. EC6

CADEIAS DE SUPRIMENTOS SUSTENTÁVEIS

Efetivamos em 2011 a implantação da Estratégia de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis. Baseado em uma metodologia inédita, a nova prática possibilita à Natura considerar o real valor dos aspectos socioambientais na seleção de fornecedores e estabelecer planos de desenvolvimento para ter uma cadeia produtiva cada vez mais eficiente e sustentável.

Desenvolvido desde 2010 em parceria com especialistas internacionais e com os próprios fornecedores, o trabalho foi apoiado pelo mapeamento dos potenciais impactos socioambientais causados pela cadeia e no cálculo do valor das ações de prevenção ou mitigação desses aspectos. Em 2011, o plano foi aplicado na prática: incluímos na definição de compras indicadores ambientais (emissões de carbono, consumo de água, geração de resíduos) e sociais (investimento em educação, treinamento e inclusão de pessoas com deficiência e segurança dos trabalhadores).

Aplicada na seleção de novos fornecedores e na revisão da base atual de suprimentos nas categorias embalagens, terceiros e de logística, foi possível gerar ganhos em todos os âmbitos da sustentabilidade: econômico, social e ambiental. A metodologia foi aplicada em 60% do nosso valor de compras. Ainda fechamos contratos de suprimentos nos quais os parceiros se comprometem em aprimorar sua *performance* socioambiental nos próximos três anos. Com isso, esperamos gerar aproximadamente R\$ 2 milhões anuais em melhorias socioambientais até 2014. Como os avanços realizados pelos fornecedores têm reflexos em toda a sua operação, o impacto para a sociedade será de aproximadamente R\$ 20 milhões no período.

Ainda em 2011, iniciamos a segunda fase do processo, estendendo a metodologia aos fornecedores de serviços e de insumos indiretos. Assim como na primeira fase, também realizamos encontros com esses parceiros para mapear todos os impactos. A finalização ocorrerá em 2012 e também inclui fornecedores das Operações Internacionais.

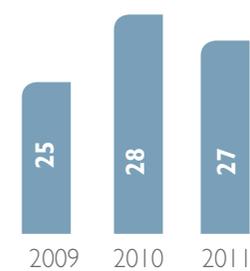
Entendemos esse trabalho como uma evolução consistente da gestão *triple bottom line* e indutor do potencial socioambiental de nossa cadeia de abastecimento. Destacamos o engajamento dos fornecedores e acreditamos no fator multiplicador dessa ação, pois as melhorias empreendidas pelos nossos parceiros vão repercutir no seu desempenho no mercado e não apenas na relação de negócios com a Natura.

RELACIONAMENTO

Acompanhamos a qualidade da relação com nossos fornecedores por meio dos indicadores de satisfação e de lealdade. Em 2011, esses índices mantiveram-se estáveis em relação ao ano anterior, mas aquém da evolução que desejamos. O índice de satisfação foi de 81%, e de lealdade, de 27%, um ponto percentual abaixo de 2010 e dentro da margem de erro da pesquisa. O resultado pode ser explicado pelos desafios operacionais vividos. Para gerenciar o momento, procuramos manter um relacionamento próximo aos parceiros, mantendo-os informados das evoluções para normalizar o processo. Ao final de oito meses, conseguimos equacionar as principais dificuldades. A Natura sabe, no entanto, que a melhor resposta aos parceiros é a manutenção de uma operação totalmente estabilizada.

Vale ressaltar também que passamos a monitorar em 2011 dois temas importantes relacionados à satisfação de nossos fornecedores, identificados nos painéis de diálogo: um deles está ligado ao controle interno de pagamentos e outro referente ao tempo de recebimento de materiais. No que se refere aos pagamentos, buscamos melhorar a gestão de contratos e dos controles internos. Quanto às dificuldades no recebimento de materiais, a Natura promoveu melhorias operacionais no segundo semestre.

SATISFAÇÃO DE FORNECEDORES - LEALDADE (%)



PROGRAMA QLICAR

Nosso programa de desenvolvimento de fornecedores, o Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental & Social e Relacionamento), foi aprimorado no ano passado. Em 2011, reforçamos os indicadores críticos de nível de serviço e incluímos novas questões sociais no monitoramento, alinhados com a metodologia de estratégia de cadeias de suprimento sustentáveis. Anteriormente, monitorávamos indicadores de água, energia, emissões de CO₂ e resíduos. Hoje, os fornecedores precisam informar também o investimento em educação para os colaboradores, segurança do trabalho, inclusão social e investimentos na comunidade. Mais do que um relato desses índices, nossa cadeia passará a ser avaliada com base na evolução desses indicadores.

O número de participantes no Qlicar também foi ampliado, totalizando 122 fornecedores de insumos, produtos acabados, serviços relacionados à marca, logística e atendimento a Consultoras e Consultores.

Alinhados à nossa proposta de ampliar a transparência em toda a cadeia de valor, apoiamos desde 2010 o GANTSCh (Global Action Network for Transparency in the Supply Chain) programa de capacitação desenvolvido pela Global Reporting Initiative (GRI), que incentiva a elaboração de relatórios de sustentabilidade na cadeia de suprimentos. No Brasil, o programa é desenvolvido pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) e conta com *workshops* e atividades durante o período médio de um ano. Convidamos nossos pequenos e médios fornecedores e, em 2011, tivemos a participação de sete empresas. Ao final do programa, nossos parceiros terão a possibilidade de elaborar um relatório de sustentabilidade no padrão GRI.

Vale ressaltar que 100% dos contratos que firmamos com nossos fornecedores têm cláusulas referentes a direitos humanos, como riscos envolvendo o trabalho infantil e o trabalho forçado ou análogo ao escravo. Em 2011, assinamos 36 novos contratos de valores significativos – acima de R\$ 5 milhões. HR1; HR6; HR7

Em 2011, 219 fornecedores passaram por procedimentos de autoavaliação e 82% deles se submeteram às auditorias periódicas, que analisam questões de qualidade, de meio ambiente e de responsabilidade social, incluindo aspectos de direitos humanos. HR2

4.6 comunidades fornecedoras

Os insumos da sociobiodiversidade utilizados em nossos produtos têm origem em comunidades de agricultores familiares e extrativistas de diversas localidades do Brasil – majoritariamente da Região Amazônica. Estabelecemos com essas comunidades cadeias produtivas que se pautam pelo preço justo, repartição de benefícios pelo acesso ao patrimônio genético e aos conhecimentos tradicionais associados e apoio a projetos de desenvolvimento sustentável local. Esse modelo de negócio tem se mostrado efetivo na geração de valor social, econômico e ambiental para a Natura e para as comunidades.

Em 2011, trabalhamos com 32 comunidades fornecedoras, envolvendo 3.235 famílias, o que representa um crescimento de 40% no número de famílias envolvidas no processo em relação ao ano anterior. O avanço faz parte da nossa estratégia de reforçar os negócios com as comunidades fornecedoras, ampliando o benefício social gerado por esse modelo de relacionamento e negócios.

COMUNIDADES FORNECEDORAS ¹			
	2009	2010	2011
Comunidades com as quais a Natura se relaciona	25	25	32
Famílias beneficiadas nas comunidades fornecedoras	2.012	2.301	3.235

EC9

Os recursos destinados às comunidades chegaram a R\$ 10 milhões no ano passado, uma ampliação de 15% em relação a 2010. Apesar de o resultado estar acima do próprio crescimento da companhia, o investimento nas comunidades fornecedoras não atingiu a meta que havíamos estipulado, de ampliar os recursos totais em 25%. O principal fator que influenciou o desempenho foi a revisão de compras de insumos para o equilíbrio da produção do período. Ainda assim, se considerarmos apenas a compra de insumos, o volume pago às comunidades foi 50% maior do que o ano anterior. Na relação de recursos por famílias, também houve diminuição, uma vez que o número de famílias cresceu mais (40%) do que os recursos (15%).

RECURSOS DESTINADOS (R\$ MILHARES)			
	2009	2010	2011
Fornecimento ¹	2.767	4.374	6.749
Repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético ou conhecimento tradicional associado ²	1.056	1.480	1.597
Fundos e apoios ³	1.088	1.552	1.002
Uso de imagem ⁴	15	77	22
Capacitação ⁵	152	185	133
Certificação e manejo ⁶	28	212	21
Estudos e assessorias ⁷	435	828	512
TOTAL	5.540	8.706	10.037

EC8

1. Valor pago pelos beneficiadores ou pela Unidade Industrial de Benevides por compras de matéria-prima que serão utilizados nos produtos Natura.

2. Valores pagos a título de Repartição de benefícios às comunidades em que foram acessados patrimônio genético e/ou conhecimento tradicional associado de uma espécie da biodiversidade brasileira.

3. Fundos e convênios de desenvolvimento sustentável voluntários da Natura, cujo desembolso está atrelado à realização de projetos ou patrocínios de melhorias de infraestrutura.

4. Valores pagos para uso de imagem dos membros das comunidades em materiais de divulgação institucional ou de marketing.

5. Oficinas e cursos pagos para aperfeiçoar técnicas de produção sustentável.

6. Valores investidos em certificação e planos de manejo em áreas de cultivo.

7. Inclui estudos de antropólogos, advogados, economistas, ONGs e demais contratações feitas pela Natura para atuação nas comunidades fornecedoras. Também inclui estudos para a estruturação de cadeias produtivas.

RECURSOS ALOCADOS POR FAMÍLIA (R\$ MILHARES), POR ANO

	2009	2010	2011
Recursos diretos ¹	2,5	3,2	2,9
Fornecimento ²	1,5	2,0	2,2

EC9

1. Inclui os recursos efetivamente recebidos pelas comunidades: fornecimento de insumos, repartição de benefícios, uso de imagem, fundos e apoios.

2. Subitem dos recursos diretos, explicitando os recursos recebidos por fornecimento.

DIRETRIZES DE RELACIONAMENTO

Nosso relacionamento com as comunidades fornecedoras é pautado pela Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional, elaborada a partir das diretrizes da Convenção da Diversidade Biológica, estabelecida pela Organização das Nações Unidas. Para iniciarmos o relacionamento com as comunidades uma série de requisitos são analisados: existência de uma organização social juridicamente formalizada; experiência de gestão administrativa e de projetos; relacionamento com outros os parceiros locais; gestão participativa dos associados e práticas sustentáveis de manejo ambiental; experiência anterior de relação com o mercado; e controles de rastreabilidade de sua produção.

Além da Política, também contamos com os Princípios de Relacionamento com as Comunidades Fornecedoras, um documento que orienta nossa conduta e formaliza nosso compromisso em entender e respeitar o modo de vida das comunidades e sua forma de organização social. Para isso, buscamos sempre estabelecer ambientes de diálogo participativos, inclusivos e transparentes e mantemos uma equipe própria, multidisciplinar responsável por colocar esses princípios em prática.

Consolidado em 2011, o processo de avaliação da lealdade das comunidades fornecedoras teve como resultado um índice de 28%. O dado não é comparável com o resultado do ano anterior – de 43% –, pois revisamos a metodologia. Anteriormente realizado por telefone, o levantamento passou a ser feito a partir de visitas a campo por pesquisadores formados em Ciências Sociais. A mudança aprimora o resultado da pesquisa, fornecendo informações complementares sobre a qualidade da relação e as perspectivas das comunidades sobre diversos aspectos do relacionamento. Dentre os pontos mais bem avaliados estão: diversificação das fontes de renda, incluindo o aproveitamento de insumos para novos mercados; formalização do relacionamento comercial; planejamento de safras; criação de espaços de diálogo e oportunidades de novas parcerias. Também foi possível observar que o relacionamento com a Natura transcende a situação financeira, pois os extrativistas e agricultores familiares sentem-se valorizados perante parceiros, clientes e a sociedade como um todo.

Entendemos também que há espaço para evolução em nossa relação com as comunidades e buscamos aprimorar a gestão continuamente. Entre os desafios, identificamos a necessidade de melhoria dos canais de comunicação com os agricultores, assim como a evolução do processo de compras de insumos, que inclui planejamento, comunicação, adiantamentos para safras, monitoramento conjunto da logística e processos administrativos.

PROGRAMA BIOQLICAR

O BioQlicar é o programa de monitoramento e desenvolvimento similar ao aplicado aos nossos fornecedores regulares, mas com foco exclusivo nas comunidades fornecedoras. Conta com dois grupos de indicadores: Bio, que aborda os recursos humanos, sociais, ambientais, físicos e econômicos com os quais a sociedade local conta para promover seu desenvolvimento; e Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento) – que trata do monitoramento do desempenho produtivo dos fornecedores rurais. Com o acompanhamento da *performance* e ações de desenvolvimento, o BioQlicar auxilia a preparação para o relacionamento das comunidades com o mercado de forma geral.

O programa é avaliado anualmente pelas empresas beneficiadoras e pelas comunidades fornecedoras. Os resultados de 2011 serão conhecidos em maio de 2012. A nota anterior, de 2010, foi de 3,6 (em uma escala de 0 a 5). HR2

Em 2011, foram realizadas capacitações em gestão administrativa e intercâmbios técnicos entre as comunidades, treinamentos em saúde, segurança do trabalho e relações trabalhistas, além de melhorias em infraestrutura e geração local de valor. Investimos ainda no programa de formação em gestão e manejo, na estruturação de cadeias de custos e na formalização de contratos.

Realizamos uma roda de diálogo para discutir o envolvimento de crianças e adolescentes nas cadeias produtivas. O encontro foi coordenado por antropólogos e colaboradores da Natura nas três comunidades fornecedoras onde fizemos os estudos sobre a divisão social do trabalho. O objetivo do encontro foi promover o diálogo e aprofundar o entendimento dos participantes sobre o tema, pois entendemos que a participação da família nas atividades das comunidades não é apenas uma questão econômica, mas também social e cultural. Nosso desafio é disseminar o debate entre diferentes setores da sociedade e ampliar o entendimento da questão. Vale ressaltar que todos os contratos de repartição de benefícios e fornecimento incluem questões de direitos humanos, especialmente, a respeito de trabalho infantil, escravo ou em condições degradantes. Em 2011, também não registramos nenhum incidente envolvendo populações indígenas nos locais onde atuamos. HR1; HR6; HR7; HR9

REPARTIÇÃO DE BENEFÍCIOS E PATRIMÔNIO CULTURAL

A Natura trabalha o tema de repartição de benefícios com base na Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional Associado. Nossa premissa é repartir benefícios sempre que percebermos diferentes formas de valor nos acessos que realizamos. Sendo assim, uma das práticas que definem a forma como esses recursos serão divididos é associar pagamentos ao número de matérias-primas produzidas a partir de cada planta e ao sucesso comercial dos produtos para os quais essas matérias-primas servem de insumo.

Em 2011, assinamos dois novos contratos de repartição de benefícios. Um deles foi pelo conhecimento tradicional associado (CTA) para o uso da andiroba no Médio Juruá. Este é o primeiro contrato comercial que efetuamos com uma comunidade localizada em uma área de conservação ambiental. O segundo contrato foi por acesso ao patrimônio genético da baunilha, incluindo os tipos *bahiana* e *chamisonis*, com a cooperativa Cabruca (BA).

Também fizemos adendos em diversos outros contratos para ampliar a gama de matérias-primas para a pesquisa dentro do nosso processo de inovação. Todos eles tratam de repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético. Entre eles, dois contratos de maracujá-azedo com a Cooperativa Aprocor – Associação de Produtores da Região de Corumbataí do Sul (PR); cinco contratos de cacau com a Cooperativa Cabruca (BA); um contrato de capitiú em Campo Limpo (PA); um contrato de guaçatonga e outro de maracujá-doce na comunidade Consórcio Terra Medicinal (CTM); um contrato de jenipapo, um de guaraná e outro de urucum na Cooperativa Onça; três contratos de cupuaçu com o Projeto Reça (RO); e um contrato de macela-do-campo com a Coopaflores – Cooperativa de Produtos Agroecológicos, Artesanais e Florestais de Turvo, no Turvo (PR).

DESENVOLVIMENTO LOCAL

Para estimular o desenvolvimento das comunidades fornecedoras e das localidades que estão no seu entorno, temos um programa de fomento específico, com recursos próprios da Natura. Os recursos são investidos em projetos que beneficiam o fortalecimento social dos grupos e auxiliam em questões como a conservação ambiental, a valorização cultural, apoio à criação de fontes de renda alternativas, segurança alimentar, a articulação intersetorial e a formação de lideranças. S010

Uma dessas iniciativas foi a criação do Fundo Médio Juruá em parceria com o Conselho Nacional de Populações Extrativistas e com o apoio do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e do Centro Estadual de Unidades de Conservação do Estado do Amazonas. O Fundo seleciona projetos de organizações da região em quatro linhas de ação: Fortalecimento da Cidadania, Educação e Saúde; Segurança Alimentar e Geração de Renda; Conservação e Preservação Ambiental; e Fortalecimento do Associativismo e Diversificação de Mercados.

Seu objetivo é dar condições para que organizações, como a da Reserva Extrativista do Médio Juruá, possam buscar fontes alternativas de renda para os trabalhadores e obter financiamentos para projetos. O primeiro edital do fundo foi lançado ainda em 2011. Para auxiliar as organizações, a Natura também ofereceu uma capacitação sobre a elaboração das propostas, seguindo os critérios do Fundo.

Como reflexo das nossas ações de fortalecimento institucional e técnico na comunidade do Médio Juruá, a qualidade da andiroba fornecida e as condições de processamento da andiroba e do murumuru avançaram. Essas ações também estão ajudando a fortalecer as relações institucionais e a aumentar a renda das famílias. S010

Outra iniciativa relevante foi a inauguração de uma agroindústria na comunidade Cofruta (PA). Esse processo é resultado de uma discussão coletiva com várias cooperativas do Baixo Tocantins e outros parceiros locais (ONGs, sindicatos dos trabalhadores rurais). Com a unidade, as comunidades que antes forneciam insumos na forma de castanhas e sementes, agora processam o material e vendem o óleo à Natura e a outros clientes. Contribuímos, assim, para agregar valor ao processo produtivo, diversificar o negócio e promover o fortalecimento regional. Para a Natura, o processo também é vantajoso pelos ganhos logísticos. Trabalham no local, jovens formados em gestão e cooperativismo no programa da Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (Fase), outra ação apoiada pela Natura.

nossas comunidades fornecedoras



⊗ Número de famílias envolvidas

4.7 comunidades do entorno

Com a expansão de nossas operações, cresce o desafio e a responsabilidade em estabelecer laços de qualidade com as comunidades que estão no entorno das nossas unidades. Sabemos que nossa presença causa impactos e trabalhamos para que sejam cada vez mais positivos.

Nossa principal diretriz para o trabalho com as comunidades do entorno é a identificação de parceiros locais para atuarmos de forma conjunta. Acreditamos que fortalecer os atores e lideranças locais torna os resultados das iniciativas mais consistentes, sustentáveis e perenes.

Grande parte das nossas iniciativas atendem projetos direcionados às comunidades de Cajamar (SP), Itapecerica da Serra (SP) e Benevides (PA), onde estão localizadas nossas principais operações. Em 2011, o investimento em projetos nessas localidades totalizaram R\$ 822 mil, quase o dobro do ano anterior:

INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS PARA BENEFÍCIO PÚBLICO (R\$ MIL)			
	2009	2010	2011
Investimentos nas comunidades de entorno das unidades da Natura - Recursos Natura ¹	408	409	822
Investimentos – Recursos Crer para Ver ²	3	30	96

1. Investimentos referem-se aos municípios de Cajamar e Itapecerica da Serra.

2. Investimento dos recursos Crer para Ver no município de Benevides.

EC8

Um dos compromissos que assumimos para 2011 foi a evolução da nossa estratégia de relacionamento para além das comunidades já assistidas. Temos o objetivo de ampliar nossos programas de desenvolvimento local para outras regiões. Essa estratégia segue como um desafio para a companhia.

Em 2011, destinamos 1% do imposto de renda devido pela Natura aos Conselhos Municipais da Criança e do Adolescente de sete municípios. Desses, avançamos na aproximação com os conselhos de três localidades onde a Natura mantém seus CDs: Jaboatão dos Guararapes (PE), Canoas (RS) e Castanhal (PA). Nesses locais, promovemos reuniões para conhecer a realidade local e os desafios que envolvem crianças e adolescentes na região.

Em relação à presença de colaboradores residentes no entorno das nossas principais unidades, evoluímos nas contratações em Cajamar, especialmente entre o público operacional e jovens aprendizes. Todos os 163 jovens do programa foram indicados por outros colaboradores. Vale ressaltar que temos um grande número de temporários, terceiros e prestadores de serviço que também são da comunidade do entorno e estão atuando na Natura. Em Benevides, seguimos as mesmas premissas de 2010 e tivemos uma queda no indicador em função do crescimento da unidade e contratação de alguns colaboradores de fora da região.

COLABORADORES DAS COMUNIDADES DO ENTORNO (%) ¹			
	2009	2010	2011
Cajamar	17	17	21
Benevides	98	95	60

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

Já o volume de negócios realizados com fornecedores de Cajamar, Itapecerica da Serra e Benevides representou 4% do total de compras da Natura no ano.

EC6

COMPRAS DE FORNECEDORES DAS COMUNIDADES DE ENTORNO DAS UNIDADES FABRIS¹ (R\$ MILHÕES)

	2009	2010	2011
Cajamar	70	74	62
Itapecerica da Serra	1,2	1,3	3,0
Benevides	45	47	64
Total	116	121	129

EC6

1. O método de consolidação deste indicador foi alterado e, a partir de 2011, consideram os valores líquidos dos impostos recuperáveis. Por esse motivo, os dados de 2011 não são comparáveis com os anos anteriores.

CAJAMAR

Desde 1998, nos dedicamos a estabelecer parcerias com a comunidade, poder público e organizações da sociedade civil de Cajamar com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento local. Em 2011, auxiliamos na concretização das metas e projetos estabelecidos na revisão do Plano Municipal de Educação, que financiamos no ano anterior. Em parceria com a Diretoria Municipal de Educação e com a assessoria do Instituto de Desenvolvimento Educacional, Cultural e de Ação Comunitária (Ideca), iniciou-se a construção do sistema municipal de avaliação de aprendizagem. Ele será aplicado aos alunos da rede municipal de educação e permitirá um conhecimento mais profundo e preciso sobre a qualidade do ensino e as necessidades de cada escola.

Para oferecer novas oportunidades de emprego aos jovens locais, criamos em 2011 a Escola Cajamar: Um programa educacional para prepará-los a concorrer a uma vaga no processo de seleção de jovem aprendiz, não apenas na Natura, como em outras empresas da região, ampliando a chance de colocação profissional. Participaram das atividades 65 jovens, sendo cinco deles recrutados pela Natura.

Também demos continuidade à parceria com a ONG Mata Nativa. Desde 2010, contratamos o Instituto de Projetos Socioambientais (Ipesa) para melhorar a gestão e fortalecer institucionalmente a organização. Apoiamos a ONG no projeto de gestão compartilhada de um parque municipal em parceria com o poder público e lideranças comunitárias. Seu objetivo é contar com uma estrutura de educação ambiental e fortalecer o território formado pelas áreas de proteção ambiental de Cajamar, Cabreúva e Jundiá.

ITAPECERICA DA SERRA

Após 20 anos em que mantivemos parte importante de nossas operações em Itapecerica da Serra, nossas atividades no município devem se encerrar até o final de 2012. A decisão foi motivada pelo fato de o local não oferecer mais espaço para expansão frente à atual necessidade de crescimento da empresa.

Reconhecemos que a saída da companhia do município gera impactos, especialmente na arrecadação de impostos. Desde a tomada da decisão, tivemos o cuidado de informar a comunidade e discutir com seus membros a melhor maneira de concluir esse ciclo de trabalho e parcerias. A comunicação oficial foi formalizada na prefeitura dois anos antes da transferência, de modo que o governo local tivesse tempo para se adequar ao impacto em arrecadação (*leia mais na página 68*). O tema também foi debatido em um painel de diálogo com a comunidade do entorno em 2011.

Os projetos apoiados na comunidade continuarão tendo suporte em 2012. Principal ação apoiada em Itapecerica da Serra, a implantação da coleta seletiva no bairro Potuverá, foi concluída em 2011 e o próximo desafio é expandir o serviço a outros bairros da cidade. A Natura trabalha neste projeto desde 2007 em parceria com a Secretaria Municipal do Meio Ambiente (Divisão Verde) e com a Cooperativa de Recicladores de Itapecerica da Serra (Cris). Nosso apoio se dá por meio da contratação da ONG Ipesa, que ao longo dos últimos anos capacita e assessora os parceiros.

No painel de diálogo realizado com a comunidade tratamos do futuro do projeto. Consideramos que a cooperativa e a Prefeitura estão preparadas para administrar de forma autônoma o serviço na cidade – principal objetivo da parceria. Também apoiamos a viabilização do plano de comunicação para a divulgação do programa de coleta na comunidade.

Como forma de garantir a geração de conhecimento, ainda apoiamos o Instituto de Projetos Socioambientais (Ipesa) na sistematização da metodologia de formação de cooperativas a partir da experiência em Itapecerica da Serra. Acreditamos que esse modelo possa ser replicado a outros municípios e até mesmo dar subsídios para a criação de políticas públicas em coleta seletiva. Dessa maneira, nossa participação no projeto está sendo concluída com o apoio da sistematização do conhecimento adquirido ao longo desses anos.

As instalações de Itapecerica da Serra serão transferidas para a cidade de São Paulo, que deve abrigar 2,5 mil pessoas de áreas administrativas e um moderno Centro de Distribuição (CD). O espaço deve ser inaugurado em 2012 e está sendo desenvolvido para ter reduzido impacto ambiental e ser um ambiente inclusivo.

BENEVIDES

Nossa atuação no entorno da região de Benevides (Pará), onde mantemos uma fábrica de sabonetes, ampliou-se de maneira significativa em 2011. Em virtude do uso crescente de insumos da biodiversidade em nossos produtos, o número de comunidades com as quais trabalhamos passou de 12 para 15 em 2011. O número de famílias cresceu mais de 40%, subindo de 1.100 para 1.536 famílias no ano passado. Os recursos financeiros gerados com a aquisição de insumos teve um aumento de 60%, passando de R\$ 1,6 milhão em 2010 para R\$ 2,6 milhões no ano seguinte.

A Natura atua na região de Benevides desde 2006 e conta com um time local dedicado ao relacionamento com a comunidade do entorno que, neste caso, abrange um raio mais amplo, contemplando diversos municípios do estado do Pará. Nos próximos anos, esse relacionamento deve se estreitar ainda mais com a construção de uma nova fábrica em Benevides e os investimentos crescentes previstos pelo Programa Amazônia (*leia mais na página 28*).

Realizamos uma consulta pública no município para apresentar o projeto da nova unidade e abrimos um canal de diálogo no portal Natura Conecta (www.naturaconecta.com.br) no qual a comunidade local pode acompanhar todas as questões relacionadas à nova fábrica. Para 2012, planejamos uma nova consulta pública.

Para promover a qualificação da mão de obra local, promovemos o primeiro curso de formação de operadores de eletromecânica, em parceria com o Senai. Ao final de 12 meses, teremos 40 profissionais capacitados que, se quiserem, poderão trabalhar na nova fábrica da Natura.

Por fim, demos início a um projeto de educação em 10 municípios da região de Benevides e Castanhal. Esse trabalho, voltado a iniciar um processo de planejamento da educação nesses municípios, foi realizado com as secretarias municipais de educação e com a parceria da Comunidade Educativa (Cedac) (*leia mais na página 60*).

4.8 acionistas

O ano de 2011 foi um período especialmente desafiador para a Natura, momento em que nossa estratégia de relacionamento com os investidores e práticas de transparência, mais uma vez, se revelaram positivas e geradoras de valor para a companhia.

Em um cenário em que apresentamos resultados financeiros e operacionais aquém do esperado, mantivemos o canal aberto com os acionistas e com o mercado financeiro, de modo a contextualizar nosso desempenho em 2011 e reafirmar nossos compromissos e as perspectivas futuras.

Para manter contato com nossos acionistas, realizamos 553 encontros em 2011, teleconferências trimestrais, reuniões particulares e conferências no Brasil e no exterior. Outra importante ferramenta de comunicação é a nossa página na internet (www.natura.net/investidor).

Também promovemos, pela primeira vez, uma reunião da Apimec-SP (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais) em conjunto com a Assembleia Geral Ordinária (AGO) (leia mais na página 16).

A terceira edição do Natura's Day reuniu cerca de 100 analistas e profissionais do mercado do País e do exterior. Apresentado pelos integrantes do Comitê Executivo, o encontro aponta os planos futuros da Natura e promove o diálogo entre as principais lideranças da empresa e o mercado financeiro.

Entendemos que ainda é um desafio provocar no investidor a percepção sobre o valor da adoção da sustentabilidade e de uma gestão integrada dos resultados financeiros, ambientais, sociais e de governança. Para buscar novos aprendizados, realizamos encontros com investidores socialmente responsáveis (SRI, na sigla em inglês para Socially Responsible Investors) no Canadá e nos Estados Unidos. Reunimos 21 investidores cuja decisão de investimento é balizada pelo *triple bottom line*. A Natura pretende dar continuidade a essa iniciativa.

O diretor-presidente Alessandro Carlucci também visita anualmente os acionistas de longo prazo da companhia e participa de encontros periódicos com os investidores. Em 2011, foram realizados nove encontros.

Também em 2011, realizamos a recompra de 4 milhões de ações da Natura para dar suporte a exercícios de *stock option*, evitando a realização de subscrições. A operação foi aprovada pelo Conselho de Administração em julho.

PERFIL DOS ACIONISTAS

	2009	2010	2011
Pessoas físicas	7.699	7.838	8.722
Pessoas jurídicas Brasil	560	560	659
Pessoas jurídicas exterior	668	850	867
Total	8.927	9.248	10.248

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

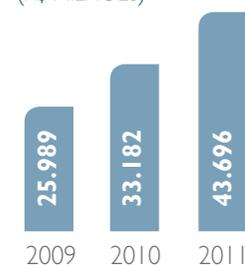
ACIONISTAS	PARTICIPAÇÃO	QUANTIDADE DE AÇÕES
Controladores	59,83%	258.017.219
Ações em tesouraria	0,70%	3.021.757
Ações dos administradores	0,55%	2.387.123
Ações em circulação	38,91%	167.813.165
Total de ações	100,00%	431.239.264

ACIONISTAS MAJORITÁRIOS

Por estar listada no Novo Mercado da BM&FBOVESPA, o Capital Social da Natura é composto exclusivamente por ações ordinárias (ON). Abaixo, indicamos a parcela acionária detida por acionistas titulares de 5% ou mais de ações do capital social e pelos membros da administração da Natura em 2011.

ACIONISTAS	QUANTIDADE DE AÇÕES ORDINÁRIAS	%
Lisis Participações S.A. Controlada por Antonio Luiz da Cunha Seabra	95.946.968	22,27
Utopia Participações S.A. Controlada por Guilherme Peirão Leal	91.557.964	21,25
Passos Participações S.A. Controlada por Pedro Luiz Barreiros Passos	22.606.809	5,25
ANP Participações S.A. Controlada por Anizio Pinotti	22.583.608	5,24
RM Futura Participações S.A. Controlada por Ronuel Macedo de Mattos	15.918.754	3,69
Antonio Luiz da Cunha Seabra	3.628.920	0,84
Guilherme Peirão Leal	3.462.917	0,80
Pedro Luiz Barreiro Passos	855.038	0,20
Anizio Pinotti	854.160	0,20
Ronuel Macedo de Mattos	602.081	0,14

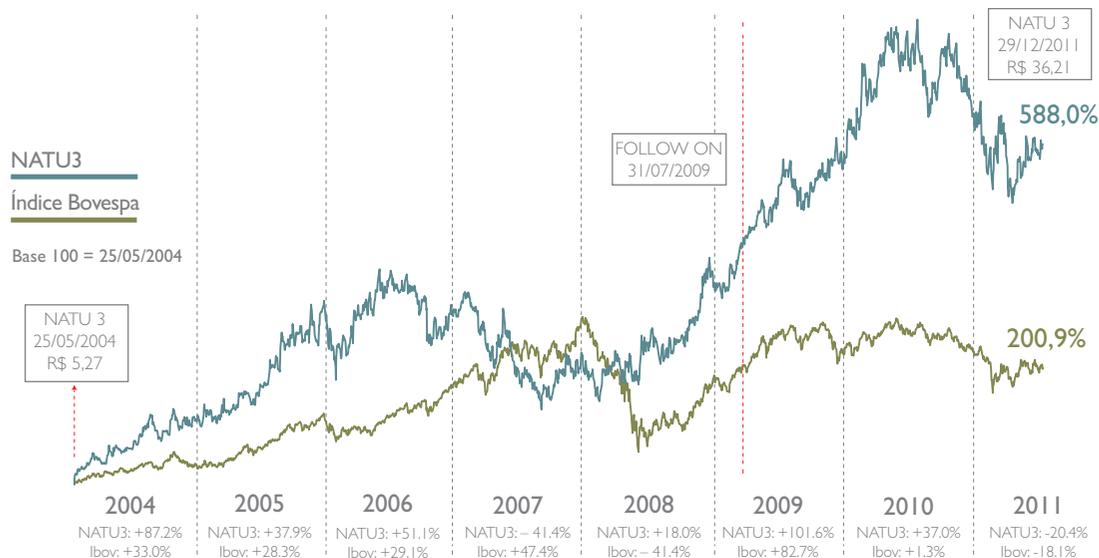
1. VOLUME MÉDIO DIÁRIO NEGOCIADO DAS AÇÕES I (R\$ MILHÕES)



Fonte: Econormática

DESEMPENHO DAS AÇÕES NATURA (NATU3)

Em 2011, as ações Natura sofreram uma desvalorização de 20,4%, pouco abaixo da desvalorização anual de 18,3% do Ibovespa, principal índice da BM&FBOVESPA. Se considerado o período desde a abertura de capital, em 2004, mantemos um desempenho bastante superior ao índice, conforme gráfico abaixo:



2. VOLUME TOTAL NEGOCIADO¹ (R\$ milhões)



Fonte: Econormática

A Natura continua a fazer parte dos principais índices do mercado de ações brasileiro: Ibovespa, IBrX-50 (no qual estão listadas as ações com mais liquidez da BM&FBOVESPA), ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), Índice de Governança Corporativa, Índice de Ações com Tag Along, Índice do Morgan Stanley Composite Index e ICO2 (Índice Carbono Eficiente, da BM&FBOVESPA). Em seu segundo ano, o ICO2 só permitiu a permanência na carteira de empresas com inventários e gestão de suas emissões. A Natura foi novamente incluída no índice.

DISTRIBUIÇÃO DE **DIVIDENDOS**

Em 15 de fevereiro de 2012, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à AGO, que será realizada em 13 de abril de 2012, para pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes aos resultados auferidos no exercício de 2011, em montante que, somado aos valores pagos a título de dividendos intermediários, conforme deliberado em Reunião do Conselho de Administração datada de 20 de julho de 2011, resultam no valor de R\$ 762,6 milhões e R\$ 61,1 milhões (R\$ 51,9 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente².

Em 20 de julho de 2011 foram pagos, a título de dividendos intermediários, dividendos no montante de R\$ 295,3 milhões e juros sob o capital próprio no valor de R\$ 31,9 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte). O saldo remanescente a ser pago em 18 de abril de 2012, após ratificação pela Assembleia Geral Ordinária, será de R\$ 467,3 milhões na forma de dividendos e R\$ 20,1 milhões na forma de juros sobre o capital próprio (líquidos de imposto de renda na fonte).

Esses dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2011 representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,89 por ação (R\$ 1,65 por ação em 2010), correspondendo a 99% do lucro líquido de 2011.

4.9 governo

Nossa estratégia de relacionamento com as instituições governamentais tem como diretriz a ética e a transparência. Acreditamos que a atuação da Natura deve ir além das fronteiras empresariais, desejamos contribuir para a formulação de políticas públicas e participar de discussões que sejam, ao mesmo tempo, relevantes para a nossa agenda e para a transformação social.

Um dos temas que a Natura articula e debate com o governo brasileiro, há mais de uma década, é a legislação para o acesso à biodiversidade e ao conhecimento tradicional a ela associado. Ao lado de uma série de outras empresas, especialistas e entidades da sociedade civil, defendemos a criação de um novo marco legal para a pesquisa e uso dos insumos da sociobiodiversidade brasileira, capaz de combinar a inovação e o uso sustentável desses recursos.

Atualmente, o acesso ao patrimônio genético é regulado por uma Medida Provisória imperfeita, que não oferece segurança às empresas, aos pesquisadores, e tampouco ao meio ambiente. A Natura defende a ideia de que é possível gerar competitividade para o País por meio do uso responsável dos recursos e anseia pela criação de um sistema que integre a produção, o consumo e que, acima de tudo, favoreça a conservação da diversidade biológica do planeta.

Por conta desse impasse, recebemos em 2011 dois autos de infração do Ibama por acesso supostamente irregular à biodiversidade para a realização de pesquisas e desenvolvimentos de produtos. As notificações, no valor de R\$ 500 mil, estão sendo contestadas na esfera administrativa.

Apesar da falta de resultados concretos – tínhamos a expectativa de ver um novo anteprojeto de lei encaminhado ao Congresso Nacional pela Casa Civil ainda em 2011 –, consideramos que houve avanços. O tema foi discutido por diferentes ministérios, como Agricultura, Meio Ambiente e Desenvolvimento e Tecnologia e chegou-se ao consenso de que a legislação precisa evoluir. Percebemos também uma maior articulação e atenção da sociedade civil para a questão da biodiversidade, liderada por entidades como a Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec), da qual a Natura faz parte.

Outra evolução importante foi termos iniciado uma negociação com o Governo Federal para realizar o pagamento de repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético em terras da União, buscando sair de um impasse, apesar das divergências quanto ao atual marco legal.

1. Tais montantes já consideram as alterações com ações em tesouraria ocorridas desde a data de referida reunião do Conselho de Administração até a data-base para o pagamento de dividendos e JCP, em 24 de fevereiro de 2012, mantendo-se o valor a ser pago por ação deliberado em tal reunião.

Outra evolução importante foi termos iniciado uma negociação com o Governo Federal para realizar o pagamento de repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético em terras da União. O procedimento não era permitido pelo poder público por conta da divergência entre a política da Natura e o marco legal.

Por meio do Movimento Empresarial pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade (MEB), cuja fundação foi liderada pela Natura, participamos dos primeiros diálogos setoriais promovidos pelo governo brasileiro em busca da definição das metas brasileiras de biodiversidade para 2020.

A votação do novo Código Florestal Brasileiro também fez parte da nossa agenda. Compartilhamos com nossas Consultoras e Consultores as reformas propostas à legislação e divulgamos nosso posicionamento de que as mudanças sugeridas não atendem ao compromisso com a conservação ambiental. A mobilização gerou 40 mil assinaturas à petição da campanha Floresta Faz a Diferença, promovida pela internet para colocar a reforma do Código no dia a dia das pessoas.

Ainda em 2011, estabelecemos os primeiros diálogos sobre biodiversidade com a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC). Nosso objetivo é propor uma convergência entre as agendas de biodiversidade da esfera acadêmica e empresarial.

Estamos atentos à agenda de discussão da Rio+20, que ocorrerá em junho de 2012 no Rio de Janeiro. Acreditamos que a conferência pode ser uma grande oportunidade para o estabelecimento de um novo patamar no debate a respeito do papel e responsabilidade dos países na construção de um novo modelo de economia e para a aplicação da Convenção da Diversidade Biológica.

Amparados pelo uso intenso das mídias sociais, queremos contribuir para que a população conheça os temas discutidos, dialogue e reflita independente dos resultados diplomáticos. Ainda integramos o "Grupo de Mulheres Rumo à Rio+20 – Sustentabilidade no Feminino", coordenado pelo Ministério do Meio Ambiente, que tem como objetivo levar uma pauta própria para a conferência. A iniciativa pretende estimular as discussões sobre o protagonismo feminino; o incentivo ao empreendedorismo verde e a promoção do consumo responsável.

Ainda no plano ambiental, fazemos parte da comissão da Abihpec para construir um acordo setorial que atenda aos requisitos da Política Nacional de Resíduos Sólidos, em vigor desde 2010. A legislação exige a criação de sistemas de destinação de resíduos em toda a cadeia, incluindo os fabricantes, o governo e os consumidores. Apesar de considerarmos a lei um avanço, entendemos que ainda existe um longo trabalho a ser feito no que diz respeito ao estabelecimento de metas e responsabilidades. A Natura está em busca de meios que transformem este desafio socioambiental em oportunidades de negócios para a sua cadeia produtiva *(leia mais na página 27)*.

No cenário tributário, atuamos, principalmente, por meio da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD). Defendemos o estabelecimento de uma metodologia comum para a apuração da Margem de Valor Agregado (MVA) em todos os estados brasileiros. Acreditamos que essa medida é necessária para evitar a possibilidade de conflitos fiscais ainda maiores e distorções entre os estados.

Estabelecemos para 2011 dois importantes desafios para o processo de relações governamentais: a ampliação do relacionamento da Natura com o governo em nossas Operações Internacionais e a regionalização da nossa agenda prioritária. Para tanto, reforçaremos nosso time interno, o que vai facilitar a atuação diante de cenários adversos.

A Natura não tem qualquer litígio envolvendo matérias de direito concorrencial, nem apresenta histórico de multas significativas ou sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos. S07;S08

Em 2011, os financiamentos de órgãos de fomento do governo por meio de incentivos fiscais totalizaram R\$ 37,3 milhões. Parte desses recursos é oriundo da lei 11.196, a Lei do Bem, de 2005, que prevê incentivos às empresas que desenvolvem inovações tecnológicas. No entanto, em 2011, a Receita Federal criou uma instrução normativa, estabelecendo novas regras para a utilização dos benefícios previstos na Lei do Bem. Acreditamos que essa alteração coloca em risco a concessão dos recursos a muitas empresas, entre elas a Natura. Ao lado da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), estamos mobilizados para rever esse posicionamento que poderá prejudicar o potencial de inovação das empresas brasileiras. EC4

Também obtivemos R\$ 71,2 milhões de financiamento de órgãos de fomento como BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e Finep (Financiadora de Estudos e Projetos) para inovação, capacitação industrial, logística e tecnologia da informação. EC4

Ainda fez parte da agenda de relações com o governo em 2011 a transferência das instalações da Natura em Itapeverica da Serra (SP) para uma nova área em São Paulo (SP). A mudança ocorrerá em 2012 e, há dois anos, informamos a prefeitura da decisão, de forma que ela pudesse se preparar e minimizar os impactos financeiros gerados com a nossa saída. A relação de diálogo que construímos ao longo de anos com a comunidade local tem possibilitado que essa transição ocorra de maneira tranquila. *(leia mais na página 63)*.

RECURSOS GOVERNAMENTAIS (R\$ MILHÕES)			
	2009	2010	2011
Incentivos fiscais de apoios e patrocínios ¹	6	9	10
Lei do Bem (dedução nas bases do IR e CS de até o dobro dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica) ²	12	21	22
Subvenção de ICMS de Itapeverica da Serra	3	6	4
Outros ³	0,0	0,6	1,1
Total	22	36	37

EC4

1. Incentivos fiscais de IRPJ relacionados à Lei Rouanet, Ancine, Fundo dos Direitos da Criança e Adolescente, Programa de Alimentação do Trabalhador e Incentivo Fiscal ICMS-MG, referente aos projetos do Natura Musical.

2. O benefício fiscal referente à Lei do Bem de 2010 foi alterado pela revisão/auditoria nos projetos.

3. Incentivo referente à prorrogação em dois meses da licença maternidade, instituído 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

S05

A Natura defende a realização do lobby político, desde que dentro dos mais estritos padrões éticos e amparado pelo princípio da transparência. Entretanto, entendemos que o tema exige uma legislação específica no Brasil e, embora o governo não tenha avançado nesse sentido em 2011, continuamos a participar de debates promovidos por instituições como a Universidade da São Paulo (USP) e a Associação Brasileira Comunicação Empresarial (Aberje) sobre a regulamentação da atividade no País.

Para minimizar os riscos da falta de regulação, publicamos no ano passado nossa própria política para a contratação de lobistas. Restritiva, a política é amparada pelo princípio de que o lobby deve ser exercido por pessoas com ampla capacitação sobre o tema. Os profissionais que hoje exercem atividades de lobby em nome da Natura são todos colaboradores da companhia: Rodolfo Guttilla, Lucilene Prado, Elizabete Vicentini, Luciene Soares, Carlos Henrique Silva, Kássia Reis e Luciano Pedregal.

Outra diretriz que baliza nossas atividades é a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno, que estabelece normas de conduta para o relacionamento com o poder público. Vale destacar que não realizamos doações a candidatos ou partidos políticos dentro ou fora do período eleitoral, posicionamento descrito na Política de Doações de Campanha.

S04;S06

Acreditamos que a união de esforços é a maneira mais eficiente de conquistar resultados transformadores e positivos e, por isso, valorizamos a presença nas entidades que representam o setor. Nesse sentido, o fato mais significativo de 2011, foi a eleição do diretor-presidente da Natura, Alessandro Carlucci, para presidir a World Federation of Direct Selling Associations (Federação Mundial das Associações de Vendas Diretas). Primeiro brasileiro a assumir o cargo, Carlucci terá como principais objetivos promover e fortalecer as atividades de venda direta em todo o mundo, reforçando a sua condição como uma alternativa importante para o empreendedorismo, geração de renda e transformação social. Seu mandato se estende até outubro de 2014.

A presença do executivo contribuirá também para aumentar nossa relevância em associações setoriais da América Latina, onde estamos ampliando a nossa atuação. Essa participação permite que tenhamos um espaço no mercado internacional para a vivência de novos aprendizados e troca de experiências, ampliando nossa rede de relacionamento global. A Natura também preside a associação chilena de venda direta (Cámara de Venta Directa do Chile) por meio do seu gerente-geral local, Hans Werner.

Participamos ainda das principais entidades que representam o nosso setor no Brasil e no exterior, como a Abihpec e a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) (veja quadro). Em todas, procuramos contribuir para a promoção de um diálogo aberto e transparente com a sociedade. Acreditamos que a discussão coletiva ao lado da livre concorrência é uma das maneiras mais eficientes para elevar a competitividade, avançar em temas críticos e ampliar a representatividade do setor.

REPRESENTAÇÕES EM ENTIDADES DE CLASSE E ASSOCIAÇÕES

Entidade/Associação	Representante Natura	Tipo de Representação
ABA - Associação Brasileira de Anunciantes	José Vicente Marino	Membro da Diretoria Nacional
	Vanessa Giannotti	Representante Comitê de Boas Práticas de Comunicação
Aberje- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (www.aberje.com.br)	Rodolfo Guttilla	Presidente do Conselho Deliberativo
Abevd – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas	Guto Pedreira	Membro do Conselho de Presidentes
	Rodolfo Guttilla	Vice-presidente
	Lucilene Prado	Coordenadora do Comitê de Assuntos Legais e Relações Governamentais
	Fernanda Airoidi	Membro do Comitê de Pesquisa
	Luciano Pedregal	Membro de Conselho de Ética
Abifra - Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Essenciais, Produtos Químicos Aromáticos, Fragrâncias, Aromas e Afins	Sérgio Gallucci	Representante
Abihpec - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumarias e Cosméticos (www.abihpec.org.br)	Rodolfo Guttilla	1º Vice-presidente
	Lucilene Prado	Diretora
	Elizabeth Vicentini	Representante do Comitê Técnico e Regulatório
	Luciene Soares	Representante no Grupo de Meio Ambiente
	Kassia Reis	Representante Grupo de Trabalho Tributário
	Ricardo Bittencourt	Representante no Grupo de Trabalho Comercio Exterior
	Luiz Felipe Carvalho de Moreira	Representante no Grupo de Relações com Trabalho
ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (www.abnt.org.br)	Elizabeth Vicentini	Representante
ABPI - Associação Brasileira da Propriedade Intelectual (www.abpi.org.br)	Lucilene Prado	Representante
Abrasca - Associação Brasileira das Companhias Abertas (www.abrasca.org.br)	Fábio Cefaly	Representante
ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos	Ney Silva	Representante
Agendis	Rodolfo Guttilla	Representante
Aippi - Association Internationale pour la Protection de la Propriété Intellectuelle (www.aippi.org)	Lucilene Prado	Representante
Instituto Akatu pelo Consumo Consciente	José Vicente Marino	Representante
AMVD - Asociación Mexicana de Ventas Directas	Cecilia Riviello	Membro do Comitê Diretivo da Secretaria da AMVD
	Carolina Muñoz	Representante no Comitê de Assuntos Regulatórios
Anpei - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (www.anpei.org.br)	Luciana Hashiba	Diretora
Asipi - Asociación Interamericana de la Propiedad Industrial (www.asipi.org)	Lucilene Prado	Representante

4.12; 4.13

Asociacion Civil Argentina de Empresas Brasileñas (www.grupobrasil.com.ar)	Heriovaldo Silva	Pro-tesoureiro
Aspi - Associação Paulista de Propriedade Intelectual (www.aspi.org.br)	Lucilene Prado	Representante
Cámara de Comercio de Lima	Daniel Gonzaga	Representante
Cámara de Venta Directa do Chile	Hans Werner	Presidente
Cámara Peruana de Venta Directa	Daniel Gonzaga	Representante
Cambras - Cámara de Comercio Argentino Brasileña (www.cambras.org.ar)	Heriovaldo Silva	Representante
Canipec - Camara Nacional de la Industria de Perfumeria, Cosmetica y Articulos de Tocador e Higiene	Carolina Muñoz	Representante no Comitê de Assuntos Regulatórios
	Javier Herrero	Vice-presidente da Comissão de Desenvolvimento Sustentável
Capa - Cámara Argentina de la Indústria de Cosmética y Perfumeria	Heriovaldo Silva	Miembro Suplente de la Comision Revisora de Cuentas
Casic - Consejo de Asociaciones de la Industria de Cosméticos Latinoamericana	Rodolfo Guttilla	Diretor
Cavedi - Cámara de Venta Directa de Argentina	Pedro Gonzalez	Representante
CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável	Janice Casara	Representante
Cemefi - Centro Mexicano para la Filantropía	Javier Herrero	Representante
	Rosana Bertozzi	Representante
Ciesp - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (www.ciesp.org.br)	Rodolfo Guttilla	Diretor
	Luciano Pedregal	Conselheiro Ciesp - Jundiaí
Copecoh – Comité Peruano de Cosmética e Higiene	Daniel Gonzaga	Representante
Conar - Conselho Regional de Autoregulação Publicitária	José Vicente Marino	Membro do Conselho Superior
Ethos - Institutos Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (www.ethos.org.br)	Guilherme Peirão Leal	Membro do Conselho Deliberativo
	Marcelo Cardoso	Membro do Grupo Gestor Ethos 10 Anos
FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (www.fnq.org.br)	Pedro Luiz Passos	Vice-presidente do Conselho Curador
Funbio - Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (www.funbio.org.br)	Guilherme Peirão Leal	Membro do Conselho Consultivo
Fundação SOS Mata Atlântica	Pedro Luiz Passos	Membro do Conselho
Global Compact - Caring for Climate	Guto Pedreira	Membro do Steering Committee
GRI - Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org)	Rodolfo Guttilla	Membro do Stakeholder Council e Co-chair do Brazilian National Annex
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (www.ibgc.org.br)	Moacir Salzstein	Representante
Ibri - Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (www.ibri.org.br)	Fábio Cefaly	Representante
Iedi - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (www.iedi.org.br)	Pedro Luiz Passos	Presidente do Conselho
Iirc - International Integrated Reporting Committee	Roberto Pedote	Membro do Steering Committee
Instituto Empreender Endeavor Brasil (www.endeavor.org.br)	Pedro Luiz Passos	Membro do Conselho
Instituto São Paulo Contra a Violência (www.spcv.org.br)	Rodolfo Guttilla	Representante
Inta - International Trademark Association	Lucilene Prado	Representante

IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas (www.ipt.br)	Pedro Luiz Passos	Membro do Conselho
Lide - Grupo de Líderes Empresariais	Alessandro Carlucci	Representante
	Rodolfo Guttilla	Representante
MBC - Movimento Brasil Competitivo (www.mbc.org.br)	Pedro Luiz Passos	Membro do Conselho
Movimento Nossa São Paulo (www.nossasaopaulo.org.br)	Guilherme Peirão Leal	Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto São Paulo Sustentável
PCPC Council - Personal Care Products Council (www.personalcarecouncil.org)	Elizabeth Vicentini	Representante
Sipatesp - Sindicato da Indústria de Perfumaria e Artigos de Toucador do Estado de São Paulo	Rodolfo Guttilla	Vice-presidente
	Lucilene Prado	Diretora Suplente
The Arthur W. Page Society (www.awpagesociety.com)	Rodolfo Guttilla	Representante
Uebt - Union For Ethical Biotrade	Ricardo Faucon	Vice-chairman
WBCSD - World Business Council for Sustainable Development (www.wbcsd.org)	Alessandro Carlucci	Conselheiro
WFDSA - World Federation of Direct Selling Associations	Alessandro Carlucci	Presidente
	Rodolfo Guttilla	Advisory Council para América Latina, Membro do Board of Directors e Membro do Advocacy Committee
	Moacir Salzstein	Assistant Treasurer & Governance, Operating Group
WWF Brasil (www.wwf.org.br)	Guilherme Peirão Leal	Membro do Conselho Consultivo

5. que pegada deixamos

5.1

cadeia de valor natura

ACOMPANHE OS PRINCIPAIS NÚMEROS DA NATURA EM 2011.

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

R\$ 4,3 BILHÕES distribuídos para fornecedores pela compra de insumos e serviços.

81% dos fornecedores satisfeitos.

37 ATIVOS florestais certificados.

117.276 TONELADAS

de gases do efeito estufa (GEEs) emitidas com a extração e o transporte de matérias-primas e embalagens (44% do total emitido pela Natura).

21.299 TONELADAS de GEEs emitidas por fornecedores diretos (processo e transporte à Natura), 8% do total.

3. VENDA DE PRODUTOS (TRANSPORTE E DISTRIBUIÇÃO).

R\$ 2,9 BILHÕES distribuídos para consultoras por ganhos relacionados à venda dos produtos, valor cerca de 6% maior em 2011.

1,4 MILHÃO de consultoras em todas as operações, crescimento de 16,3%.

19% de índice de lealdade das consultoras, contra 21% em 2010.

24% de índice de lealdade das CNOs, contra 33% em 2010

164 novos produtos lançados.

EN29 **38.279 TONELADAS** de GEEs emitidos no transporte de produtos para consultoras e consumidores (14% do total emitido pela Natura).

INDICADORES TRANSVERSAIS.

1,4 BILHÃO recolhidos para o governo em impostos diretos e indiretos, valor no mesmo patamar do ano anterior.

763 MILHÕES distribuídos para acionistas em dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa, crescimento de 18%.

2. PROCESSO INDUSTRIAL E PROCESSOS INTERNOS.

R\$ 634 MILHÕES distribuídos para colaboradores, na forma de benefícios e salários, valor cerca de 18% abaixo de 2010.

R\$ 147 MILHÕES investidos em inovação.

0,40 LITRO de água consumidos por unidade produzida, redução de 4,7%.

20 GRAMAS de resíduos gerados por unidade produzida, redução de 13%

24.731 TONELADAS de GEEs emitidas nos processos internos (9% do total).

4. USO DE PRODUTOS E DESCARTE DE EMBALAGENS. **EN26**

17% de refis sobre itens faturados no Brasil.

123 MPT/KG é o impacto das embalagens por quantidade de produto¹.

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

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

R\$ 830,9 MILHÕES de lucro líquido, alta de 11,7%.

R\$ 5,5 BILHÕES de receita líquida, alta de 8,9%.

R\$ 1,4 BILHÃO de Ebitda, expansão de 13,4%.

25,5% de margem Ebitda (ante 24,5% em 2010).

R\$ 70 MILHÕES investidos em sustentabilidade.

5.2 geração de valor ambiental

DMA EN

A ampliação de nossos negócios vem acompanhada da intensificação de programas e práticas ambientais, de modo a mitigar e reduzir os impactos provocados. Os programas desenvolvidos para atender à complexidade do negócio já nascem com uma visão ampliada para envolver toda a cadeia produtiva. Essa abordagem guiou iniciativas para redução do carbono, consumo de água e geração de resíduos, temas considerados prioritários pela Natura (*leia mais na página 26*).

Para obter um diagnóstico claro do desempenho ambiental do nosso negócio, acompanhamos também os indicadores dos principais fornecedores, sejam eles terceiros, de matérias-primas ou embalagens. Os dados também incluem, além das unidades de Cajamar e Benevides, as Casas Natura e os Centros de Distribuição, localizados em diversas regiões do País. Observamos que, comparados às mais antigas, algumas unidades ainda precisam amadurecer a gestão ambiental. Para auxiliar nesse processo e identificar oportunidades de melhoria, criamos um comitê operacional de sustentabilidade no ano passado, com o objetivo de integrar as diversas áreas relacionadas ao tema e aprimorar a gestão dos recursos nos novos sites.

Por outro lado, reconhecemos que ainda devemos evoluir na incorporação do desempenho ambiental das Operações Internacionais, que começaram a se tornar mais significativas a partir de 2010.

EN18 CARBONO NEUTRO

O Programa Carbono Neutro foi lançado em 2007 e, ao longo desse período, as discussões sobre as mudanças climáticas tornaram-se mais consistentes e ganharam mais repercussão na sociedade. Na Natura, as iniciativas buscam a redução contínua dos Gases do Efeito Estufa (GEE) e a compensação de todas as emissões que não podem ser evitadas. A meta inicial do programa era reduzir as emissões relativas em 33%, tendo como base o ano de 2006, até 2011. No entanto, os inúmeros aprendizados e desafios que enfrentamos ao longo desse período nos levaram a postergar o alcance da meta para 2013.

Em 2011, enquanto nossa receita líquida cresceu 8,9%, nossas emissões absolutas totalizaram 265.015 toneladas de CO₂e, um volume cerca de 5% maior em relação à 2010. Já a nossa emissão relativa caiu 5,3%. Nesse cálculo, divide-se a emissão absoluta pelos quilos de produtos faturados. No acumulado desde 2006, as emissões relativas foram reduzidas em 25,4%.



INVENTÁRIO DE EMISSÕES

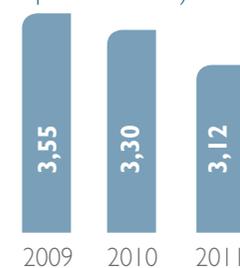
O cálculo das emissões da Natura é realizado por meio de um processo de inventário, que considera o volume total das emissões diretas e indiretas desde a extração da matéria-prima até o descarte final do produto, escopos 1, 2 e 3 do Greenhouse Gas Protocol Initiative (GHG Protocol). O inventário segue também os padrões da norma ABNT NBR ISO 14064-1 e auditado por uma consultoria independente que, em 2011, foi a KPMG. Ambos estabelecem regras de concepção, desenvolvimento, gestão e elaboração dos inventários de GEE.

EN19; EN20 Vale ressaltar que nossas operações não emitem ou utilizam substâncias que impactam a camada de ozônio. Já as emissões de materiais particulados e gases NO_x e SO_x em nossa cadeia são monitoradas e não são significativas.

TOTAL DE EMISSÕES (POR ESCOPO)

	2009	2010	2011
Emissões diretas de GEE (Escopo 1)	6.104	7.969	6.062
Emissões indiretas de GEE e Energia (Escopo 2)	1.135	2.249	1.865
Outras emissões indiretas de GEE (Escopo 3)	225.587	243.094	257.089
Total (toneladas)	232.827	253.312	265.015

EN16; EN17
EMISSÕES RELATIVAS
(kg de CO₂e/kg
de produto faturado)



EN16; EN17

REDUÇÃO

A decisão tomada em 2010 de postergar a meta de redução de 33% para 2013 levou a um diagnóstico de nossas operações e negócios voltado à identificação de novas oportunidades de eliminação. Desde 2010, está em operação o Programa Menos Carbono, Mais Produtividade, que investe na construção de um portfólio de projetos que proporcione ganhos de eficiência e cortes de emissões simultaneamente.

Entre os projetos já implementados, destacamos:

- _ Redução em 6% do tamanho da revista *Natura*.
- _ O cartão combustível para a força de vendas que limita o abastecimento à álcool nos carros flex.
- _ Substituição do GLP por álcool na caldeira de Cajamar.
- _ Utilização de caixas menores (meia caixa) nas entregas de produtos, permitindo melhor ocupação nos caminhões e redução de resíduos.
- _ Estímulo à realização de videoconferências em vez de reuniões presenciais.

Outros programas em implementação e que trarão benefício futuro:

- _ Descentralização da rede logística, com a abertura de novos Centros de Distribuição que reduzem o uso de combustível nas entregas (*leia mais na página 24*).
- _ A expansão da produção internacional com parte desses produtos deixando de ser importado do Brasil
- _ Uso de novos tamanhos de embalagens.
- _ Benevides: temos dois projetos para os próximos dois anos – o uso da caldeira movida à biomassa e a instalação da nova unidade industrial, este último previsto para 2013. Ambos proporcionarão maior eficiência energética.

Trabalhamos para que o volume de emissões faça parte dos mais diversos fóruns de discussão da Natura e temos evoluído na ampliação da visibilidade dessa questão entre os colaboradores. Para isso, o Programa Menos Carbono, Mais Produtividade conta ainda com ações de capacitação e engajamento dos colaboradores.

Desde 2010, nosso processo de desenvolvimento de produtos utiliza uma metodologia de cálculo de emissões, que permite contabilizar as emissões geradas tanto dos produtos quanto dos materiais de embalagem, antes mesmo da sua criação. Assim, os gestores podem tomar decisões, priorizando uma menor emissão. Lançamentos que apresentam maior emissão são levados a uma nova rodada de decisão.

Demos início à identificação de projetos de redução nas Operações Internacionais em 2011 e também oferecemos treinamentos para uso da ferramenta de cálculo das emissões.

COMPENSAÇÃO

EN26

A cada dois anos, lançamos um edital público para a escolha de projetos socioambientais que possibilitam a compensação das emissões de GEE que não podem ser evitadas. As iniciativas contempladas promovem a recomposição florestal de áreas degradadas e a troca de combustíveis fósseis por fontes renováveis e mais eficientes.

O edital de seleção de projetos para a neutralização das emissões de 2011 e 2012 está em andamento. Recebemos 121 inscrições e 10 iniciativas foram pré-selecionadas para a fase final.

Contratamos ainda o primeiro projeto de compensação fora do Brasil, como complemento aos projetos do biênio 2009/2010. Localizado na cidade de Cáceres, na Colômbia, compramos créditos já gerados pelo projeto de reflorestamento, que compensam 60 mil toneladas de CO₂.

Em relação aos anos anteriores, realizamos o monitoramento constante dos resultados alcançados. Conheça os projetos de compensação dos anos de 2007/2008 e 2009/2010 que ainda estão em andamento.

2009/2010

USO DE BIOMASSA RENOVÁVEL – CONSULTORIA SUSTAINABLE CARBON

Promove a utilização de serragem, cavaco e bagaço de cana em substituição à lenha nativa do Cerrado para a geração de energia para os fornos da Cerâmica Santorini, em Ituiutaba (MG). Compramos 35.634 toneladas de CO₂ já gerados em três anos e firmamos parceria para compensar mais 102.200 em sete anos, das quais 21.272 toneladas já tiveram créditos emitidos em 2011.

FOGÕES EFICIENTES NO RECÔNCAVO BAIANO II – INSTITUTO PERENE

Amplia a iniciativa de 2008 de substituição de fogões rudimentares por outros mais eficientes em domicílios rurais na Bahia. Serão instalados 5 mil novos equipamentos que consomem menos lenha, emitindo menor quantidade de GEE. O projeto compensará 94 mil toneladas de CO₂ em 8 anos. Do total, 1.200 fogões já foram instalados em 2011.

PROJETO DE CARBONO NO CORREDOR DE BIODIVERSIDADE EMAS-TAQUARI – ONG ORÉADES NÚCLEO DE GEOPROCESSAMENTO

Recuperação de 200 hectares de áreas degradadas – de uma área total de 600 hectares – com espécies nativas no entorno do Parque Nacional de Emas e do Parque Estadual das Nascentes do Rio Taquari (Goiás e Mato Grosso do Sul). A previsão é de que o projeto compensará 70 mil toneladas de CO₂ em 30 anos. A finalização do plantio foi concluída no início de 2012.

CARBONO SOCIOAMBIENTAL DO XINGU – ASSOCIAÇÃO XINGU SUSTENTÁVEL – INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL (ISA) E INSTITUTO CENTRO DEVIDA (ICV)

O objetivo é recuperar 220 hectares de áreas de preservação permanente degradadas dos cursos d'água nos formadores do rio Xingu em Mato Grosso. A compensação será de 75 mil toneladas de CO₂ em 30 anos.

2008

CARBONO, BIODIVERSIDADE E COMUNIDADE NO CORREDOR ECOLÓGICO PAU BRASIL – INSTITUTO BIO ATLÂNTICA (IBIO)

Restauração florestal no Parque Nacional do Pau-Brasil e no Parque Nacional do Monte Pascoal, em Porto Seguro (BA). Compensará 79.050 toneladas de CO₂ para a Natureza em 30 anos. Dos 250 hectares, 56 foram restaurados e outras áreas serão prospectadas a partir de 2012 para completar o plantio. A previsão para a primeira emissão de créditos é 2015.

CARBONO SOCIOAMBIENTAL DO XINGU – INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL (ISA) E INSTITUTO CENTRO DEVIDA (ICV)

Recuperação de 116 hectares de matas ciliares degradadas e de nascentes dos formadores do rio Xingu, no estado do Mato Grosso. O plantio já foi concluído, e a compensação será de 40 mil toneladas de CO₂ em 30 anos. A previsão para a primeira emissão de créditos é 2014.

FOGÕES EFICIENTES NO RECÔNCAVO BAIANO – INSTITUTO PERENE

Prevê a substituição de fogões à lenha rudimentares de famílias que vivem nas comunidades rurais do Recôncavo Baiano por fogões eficientes. Todos os fogões foram instalados e a meta de compensação é de 18.880 toneladas de CO₂ em oito anos. A previsão para a primeira emissão de créditos é 2014.

2007

CARBONO FLORESTAL – RECUPERAÇÃO E CONSERVAÇÃO DOS RECURSOS NATURAIS – INSTITUTO ECOLÓGICA

Recupera cerca de 150 hectares de áreas degradadas, com o plantio de mudas de espécies nativas em Áreas de Preservação Permanente e Reservas Legais de dois assentamentos rurais na região do Cantão (TO). O projeto está em andamento e, ao final, terá compensado 60 mil toneladas de CO₂ em 20 anos.

RECOMPOSIÇÃO DA PAISAGEM E SISTEMAS AGROFLORESTAIS – INSTITUTO DE PESQUISAS ECOLÓGICAS (IPÊ)

Recompõe a vegetação e conserva a diversidade de espécies em 55 hectares, além da implementação de 129 hectares de sistemas agroflorestais para produção de café. A compensação final será de 60 mil toneladas de CO₂ e em 30 anos. O plantio ocorreu entre os meses de agosto de 2008 e fevereiro de 2009. Já houve a primeira verificação dos créditos gerados em dezembro de 2011.

SOCIOBIODIVERSIDADE

ENI2; ENI4

A utilização dos ativos da sociobiodiversidade brasileira pela Natura é orientada pela Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional. Essa política foi desenvolvida de forma a atender todas as diretrizes da Convenção da Diversidade Biológica, estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU). Adquirimos os insumos da biodiversidade de comunidades fornecedoras, cooperativas e pequenos produtores de diversas cidades do Brasil, principalmente da região Amazônica (*leia mais nas páginas 28, 58 e 67*).

CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL

ENI2

Respeitamos os limites ecológicos de produção dos insumos da biodiversidade utilizados em nossos produtos. Para garantir que esse processo seja realizado dentro da capacidade de suporte do ambiente, temos um Plano de Certificação de Matérias-Primas Vegetais.

Realizado por entidades certificadoras independentes, esse processo tem, entre os requisitos, a rastreabilidade da produção. O produtor documenta e presta contas a respeito da origem de todos os volumes produzidos.

As certificações incluem agricultores familiares e as comunidades tradicionais a partir de três categorias: orgânico (Instituto Biodinâmico, Ecocert, Organização Internacional Agropecuária e Instituto de Mercado Ecológico), agricultura sustentável (Sustainable Agriculture Network) e florestal (Forest Stewardship Council).

Em 2011, cinco novas espécies foram certificadas, entre elas alecrim, sálvia e guaraná, totalizando 37 insumos da Natura com algum tipo de certificação.

A Natura também não faz uso de espécies invasoras, evita o monocultivo e dá preferência às produções orgânicas. Também não promove atividades que possam transformar um ambiente natural para atender a interesses produtivos (conversão de *habitat*).

Entre os insumos utilizados pela Natura, três são desenvolvidos a partir de espécies que figuram na lista das ameaçadas por extinção, segundo o Ministério do Meio Ambiente e a União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos. São elas: a castanha-do-amazônia (*Bertholletia excelsa*), em status vulnerável, a erva-mate (*Ilex paraguariensis*), de baixo risco, e a ucuúba (*Virola surinamensis*), que está ameaçada. A aquisição dessas matérias-primas segue o princípios do uso sustentável da biodiversidade, sendo que duas delas possuem certificação (*veja tabela na página seguinte*).

ENI5

STATUS DO PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO DE ATIVOS¹

Espécie	Sistema de produção	Status (fase) ²	Certificação
Açaí <i>Euterpe precatoria</i> (RO)	Sistema agroflorestal	III (fim)	IBD
Açaí <i>Euterpe oleracea</i> (PA)	Sistema agroflorestal	III (fim)	IMO
Andiroba <i>Carapa guianensis</i> (AM)	Manejo tradicional	II	Em andamento
Breu <i>Protium pallidum</i> (AP)	Manejo tradicional	III (fim)	FSC – Imaflora
Cacau <i>Theobroma cacao</i> (BA)	Sistema agroflorestal	III (fim)	IBD
Capim limão (F) <i>Cymbopogon citratus</i> (PR/SP)	Cultivo	III (fim)	Ecocert
Castanha do Brasil <i>Bertholletia excelsa</i> (AP)	Manejo tradicional	III (fim)	FSC – Imaflora
Cupuaçu <i>Theobroma grandiflorum</i> (RO)	Sistema agroflorestal	III (fim)	IBD
Maracujá <i>Passiflora edulis</i> (MG)	Cultivo	I	Em andamento
Mate verde <i>Ilex paraguaiensis</i> (RS)	Manejo tradicional	III (fim)	FSC – Imaflora
Murumuru <i>Astrocaryum murumuru</i> (AM)	Manejo tradicional	II	Em andamento
Pitanga <i>Eugenia uniflora</i> (PR/SP)	Cultivo e manejo orgânico	III (fim)	Ecocert
Priprioca <i>Cyperus articulatus</i> (PA)	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Alecrim <i>Rosmarinus officinalis</i> L. (PR)	Cultivo orgânico	III (fim)	Ecocert
Café verde <i>Coffea arabica</i> (MG)	Cultivo	III (fim)	SAN – Imaflora
Camomila (F) <i>Chamomilla recutita</i> (PR)	Cultivo orgânico	III (fim)	Ecocert
Candeia <i>Eremanthus erythropappus</i> (MG)	Manejo e cultivo	III (fim)	FSC – Imaflora
Canela (F) <i>Cinnamomum zeylanicum</i> Ness (Alemanha)	Cultivo orgânico	III (fim)	IMO
Carnaúba <i>Copernicea cerifera</i> (RN)	Manejo	III (fim)	IBD
Espécie - Outras linhas	Sistema de produção	Status (fase)	
Carqueja (F) <i>Bacharis genisteloides</i> D.C. (PR)	Cultivo orgânico	III (fim)	Ecocert
Chá verde (F) <i>Camelia sinensis</i> (PR)	Manejo	III (fim)	Ecocert
Copaiba <i>Copaifera spp</i> (AP)	Manejo	III (fim)	FSC – Imaflora
Estoraque <i>Ocimum americanum</i> (PA)	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Funcho (F) <i>Foeniculum vulgare</i> Miller (PR)	Cultivo orgânico	III (fim)	Ecocert
Guaraná <i>Paullinia cupana</i> (BA)	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Hortelã (F) <i>Mentha piperita</i> L. (PR)	Cultivo orgânico	III (fim)	Ecocert
Jambu <i>Spilanthes oleracea</i> (SP)	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Maracujá doce <i>Passiflora alata</i> (SP)	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Melissa (F) <i>Melissa officinalis</i> (PR)	Cultivo orgânico	III (fim)	Ecocert
Palo Santo <i>Bursera graveolens</i> (Equador)	Manejo	III (fim)	Ecocert
Paramela <i>Adesmia buronioides</i> (Patagônia-Argentina)	Manejo	III (fim)	OIA
Sálvia <i>Salvia officinalis</i> (PR)	Cultivo orgânico	III (fim)	Ecocert
Sapucainha <i>Carpotroche brasiliensis</i> (BA)	Sistema Agroflorestal	II	IBD

1. São consideradas nesta tabela somente as espécies que já foram incluídas como matérias-primas em produtos lançados. As matérias-primas com marcação (F) fazem parte da linha Frutífera, de chás orgânicos.

2. Fase I: Processo interno de identificação e seleção de área potencial de fornecimento. Caracterizam-se nesta fase a tipologia dos produtores, a organização da comunidade e o tipo de manejo existente (agrícola ou florestal). Fase II: Elaboração de estratégias de certificação, com discussão dos processos com os fornecedores, escolha do órgão certificador e análise preliminar da área de fornecimento por esse órgão (quando necessário). Fase III: Inspeção de certificação nas áreas fornecedoras, implementação do plano de ação para atender as conformidades dos órgãos certificadores e parecer da certificadora para obtenção do selo.

NÚMERO DE ATIVOS CERTIFICADOS¹

	2009	2010	2011
Total de ativos certificados (un)	31	36	37
Porcentagem do total de espécies certificadas (%) ²	58	61	59

1. São considerados apenas insumos vegetais sob a forma de ceras, óleos, extratos, óleos essenciais ou in natura (cosméticos e chás). Certificações consideradas: orgânica (IBD, Ecocert, OIA, IMO), agricultura sustentável (SAN), manejo florestal (FSC). Em casos excepcionais, volumes adicionais das matérias-primas podem ser adquiridos de áreas não certificadas em função de: aumento de demanda interna, quedas de produtividade das áreas certificadas, ausência de estoques nos fornecedores certificados.

2. O percentual teve uma readequação e passou a incluir, além das matérias-primas para a produção de cosméticos, os insumos adquiridos para os produtos da Linha Frutífera (chás orgânicos).

ORIGEM DO MATERIAL E CERTIFICAÇÃO DE PRODUTOS

	2009	2010	2011
% material de origem renovável vegetal	79%	82%	81%
% material de origem vegetal natural	5%	7%	9%
% material com certificação de origem	16%	16%	12%

PR3

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Localizada em uma área de 646 mil metros quadrados, a sede da Natura está dentro de uma Área de Proteção Ambiental na Rodovia Anhanguera, em Cajamar (SP). Um plano de manejo realizado pela Natura inclui a retirada das espécies exóticas, recomposição florestal e incremento da biodiversidade local. Em 2011, foram plantadas 5 mil mudas de diferentes espécies nativas da Mata Atlântica para recompor e enriquecer a área. O projeto inclui o controle e monitoramento das espécies da fauna e flora. Para 2012, prevemos a conclusão do plano de manejo.

EN1;EN13

Em Itapecerica da Serra (SP), às margens da rodovia Régis Bittencourt, ocupamos uma área de 96,5 mil metros quadrados, localizada dentro da Área de Proteção e Recuperação dos Mananciais da Bacia Hidrográfica do Guarapiranga. O projeto de recuperação dessa área foi finalizado em 2008, e desde então, asseguramos sua manutenção.

Cajamar e Itapecerica englobam áreas de preservação permanente. Nossas operações nessas localidades atendem a todos os requisitos legais aplicáveis.

Em Benevides (PA) adquirimos um novo terreno para a construção da nova fábrica da Natura para produção de *noodles* (base de sabonetes) e as estruturas necessárias para expansões produtivas. O terreno ocupa uma área de 172,9 mil hectares e faz parte da Zona de Expansão Industrial e Comercial do município. Há duas áreas proteção permanente (APP) na propriedade.

Também trabalhamos com fornecedores de insumos de espécies da biodiversidade em diversas regiões do País. Alguns deles localizam-se em duas áreas protegidas pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação: a Reserva Extrativista do Médio Juruá, no Amazonas, e a Reserva Estadual de Desenvolvimento Sustentável do Iratapuru, no Amapá.

No Médio Juruá, que conta com 253 mil hectares de área protegida, o manejo de andiroba e murumuru ocorre num espaço inferior a 1% da área total da reserva. Com a comunidade fornecedora desse local assinamos, em 2011, o primeiro contrato de repartição de benefício pelo conhecimento tradicional associado da andiroba. Foi um acordo comercial inédito com uma comunidade em área de conservação ambiental, autorizado pelo Conselho de Gestão do Patrimônio Genético, do governo federal.

Já o manejo sustentável da castanha-do-brasil, da copaíba e o do breu-branco ocorre em uma área de aproximadamente 4 mil hectares, menos de 0,5% da área de 842 mil hectares da Reserva de Iratapuru. Todo o trabalho ocorre com o aval dos gestores dessas Unidades de Conservação.

EN26

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



1. O indicador passou por mudanças metodológicas e o valor de 2010 foi recalculado para ter base de comparação para 2011. O resultado de 2009 não foi recalculado.

EN26 IMPACTO DOS PRODUTOS

Em busca da redução do impacto ambiental causado por nossas embalagens, investimos no desenvolvimento de tecnologias inovadoras e fazemos uso dos mais avançados conceitos de *ecodesign*: nossas diretrizes em relação a esse compromisso passam pela redução contínua de massa da embalagem, uso de matérias-primas de menor impacto, além da utilização de materiais reciclados e recicláveis.

EN2 Com os investimentos realizados, reduzimos o impacto desses itens em 10%. Esse monitoramento é realizado pela ferramenta Avaliação de Ciclo de Vida (ACV), sistema que quantifica o impacto desde a extração de matérias-primas, produção e uso até a fase de descarte final.

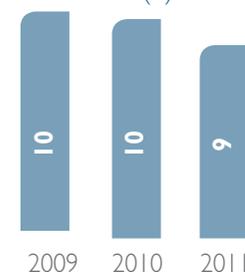
EN2; EN6 Em 2011, o relançamento da linha Ekos teve como uma de suas características a revisão das embalagens que acompanham os produtos que reduziram aproximadamente 45% as emissões de GEE de toda a linha e aumentou o percentual de material reciclado pós-consumo nos produtos. Entre as mudanças, adotamos cartuchos com certificação FSC e produzidos com 40% de papel reciclado pós-consumo. Este material é 100% reciclável e proporciona uma redução das emissões de GEE de cerca de 10% comparado ao utilizado anteriormente. Além disso, passamos a produzir refis e embalagens de condicionadores Ekos com 100% de plástico verde e frascos de PET com 50% reciclado pós-consumo. Os sabonetes em barra, antes embalados em cartucho com três unidades, agora são enviados individualmente (com *flow packs* de papel). Com menor gramatura de papel e tamanho da embalagem foi possível reduzir o impacto.

Por outro lado, reduzimos o percentual de materiais provenientes de reciclagem e do uso de recicláveis em geral. Isso ocorreu, principalmente, pelo aumento no número de páginas da revista *Natura* (que não possui papel reciclado em sua composição) e pela redução das caixas de transporte que possui maior uso de material reciclado em sua composição. Nestes casos, priorizamos a ecoeficiência e redução dos materiais na fonte.

PR3 Nossos produtos são acompanhados por uma tabela ambiental que informa os dados de origem, transformação e percentual de certificação das matérias-primas, percentuais de uso de material reciclado e reciclável e número de refilagens do produto. Atendemos ainda todos os requisitos legais de fornecimento de informações sobre os ingredientes utilizados. Nossos rótulos estão de acordo com as legislações em vigor e respeitam todas as resoluções relacionadas a cosméticos definidas pela agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

EN2

MATERIAIS USADOS PROVENIENTES DE RECICLAGEM (%)¹



1. O Indicador considera o % de materiais de embalagens e o % de materiais de apoio, como revistas, caixas de distribuição de produtos e sacolas, que provêm de reciclagem pós-consumo.

PRODUTO

	2009	2010	2011
Reciclado pós-consumo (%)	0,7	0,8	1,1
Reciclável (%)	86	86	84

EN2

USO TOTAL DE MATERIAIS POR TIPO (EXCETO ÁGUA)

	2009	2010	2011
Total de materiais diretos (toneladas)	27.991	22.475	22.170
Total de materiais diretos (m ³)	10.814	11.017	11.279

EN1

PORCENTAGEM DE REFIL SOBRE ITENS FATURADOS (%)

	2009	2010	2011
Brasil	18	17	17
Argentina	16	18	18
Chile	12	14	15
Colômbia	12	13	15
França	9	10	10
México	11	11	10
Peru	19	19	16

EN26

METODOLOGIA DE CÁLCULO DOS INDICADORES

Uma decisão relevante tomada pela Natura em 2011 foi a alteração na metodologia de cálculo que mede a nossa eficiência ambiental para água, energia e resíduos. Substituímos a métrica de unidade faturada, por unidade produzida. Isso significa que deixamos de realizar o cálculo por meio das unidades comercializadas (faturadas) para considerar tudo aquilo que é, de fato, fabricado pela Natura e pelos seus fornecedores terceirizados (produzidas). Com a mudança metodológica, os indicadores de água, energia e resíduos dos anos anteriores foram recalculados, bem como nossas metas, de forma a manter a comparabilidade dos dados e o fiel retrato da empresa. Para os dados de emissões de carbono, a metodologia manteve-se a mesma.

A mudança de métrica permite um diagnóstico mais preciso do impacto das nossas operações e acelera a identificação das oportunidades de melhoria.

RESÍDUOS SÓLIDOS

EN26
Nosso sistema de gerenciamento de resíduos industriais engloba as etapas de segregação, classificação, con-
dicionamento, coleta, transporte e destinação final. Esse gerenciamento segue ainda a diretriz de buscar per-
manentemente a redução no volume de resíduos gerados e a ampliação da reciclagem. Em 2011, reduzimos a
geração de resíduos de 23 para 20 gramas por unidade produzida.

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

	2009	2010	2011
Peso total de resíduos por unidade produzida (g/un)	19	23	20

EN22
1. Indicador sofreu mudança de metodologia e passou a considerar unidade produzida em vez de unidade faturada. Com isso, os dados de 2010 e 2009 foram recalculados.

Em 2011, registramos um acréscimo na destinação de resíduos perigosos para a reciclagem. Isso ocorreu em função de um maior índice de perdas de produtos por descontinuidade, validade vencida ou sucateamento. Esses produtos são enviados para coprocessamento, assim como resíduos sólidos de maquiagem, contaminados e de matérias-primas. Em contrapartida, reduzimos a geração de resíduos não perigosos, tais como lodo e madeira. A reciclagem desses itens também caiu porque o lodo físico-químico não é mais enviado para a compostagem por recomendações do órgão regulador. Ampliamos a incineração dos resíduos não perigosos em função do aumento do volume de *pallets* danificados em Benevides (PA), onde ainda não temos alternativas de destinação.

RESÍDUOS DIRETOS NATURA POR TIPO E DESTINAÇÃO (TONELADAS)¹

	2009	2010	2011
Total de resíduos perigosos (Classe I)²	1.499	2.163	3.228
% Destinados para reciclagem ³	89	95	97
% Incinerados	10,7	5,4	2,7
% Descarregados em aterro	0	0	0
Total de resíduos não perigosos (Classe II - A e B)	6.371	6.254	5.767
% Destinados para reciclagem ³	91	91	89
% Incinerados	0,6	0,2	0,6
% Descarregados em aterro	8	9	10
Total geral dos resíduos diretos Natura⁴	7.870	8.416	8.995
Resíduos indiretos Natura (toneladas)			
Resíduos referentes aos outros Espaços Natura ⁵	0	1.149	1.691
Resíduos nos terceiristas fabricantes Natura ⁶	1.242	1.347	1.589
Total de resíduos indiretos	1.242	2.496	3.280

1. Esses indicadores foram reformulados e recalculados para atender às novas diretrizes do G3.1.

EN24 *2. A Natura não importa, exporta ou transporta esses resíduos internacionalmente.*

3. Considera-se destinados para a reciclagem os resíduos enviados para compostagem, coprocessamento e transformação.

4. Refere-se aos espaços de Cajamar, Itapeçerica da Serra, Alphaville e Benevides. A Natura não reporta neste indicador os resíduos gerados em obras civis (entulhos) executadas em seus espaços.

5. Refere-se aos Centros de Distribuições, Postos Avançados, Hub e Casas Natura. Os resíduos dessas unidades começaram a ser monitoradas a partir de 2010.

6. Refere-se aos 10 maiores terceiristas, que representam aproximadamente 95% do total produzido em terceiros.

Para estimular a reciclagem realizamos duas experiências de logística reversa. No Brasil, temos um programa desde 2009 do Movimento Natura em que Consultoras e Consultores recolhem embalagens utilizadas pelos consumidores. O programa ocorre apenas em algumas cidades e arrecadou 120 toneladas de embalagens em 2011. Em outra iniciativa, realizada na Colômbia desde 2010, as consultoras também realizam a coleta de materiais ou criam pontos de coleta em suas casas. No País, foram coletadas 235 toneladas de embalagens vazias no ano passado. Reconhecemos, entretanto, que as experiências ainda são incipientes em relação ao total de resíduos gerados pelos nossos produtos. Por isso, a nova estratégia de gestão de resíduos, que está em construção, também envolverá o reforço da logística reversa (*leia mais sobre resíduos na página 27*).

PROJETO DE RECICLAGEM BRASIL

	2009	2010	2011
Penetração de consultoras e consultores participantes ¹ (%)	2,4	1,2	0,4
Total arrecadado (toneladas) ²	120	184	121

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

2. Embalagens e produtos Natura pós-consumo.

ÁGUA E EFLUENTES

EN26 Além da produção do primeiro inventário completo do consumo de água na Natura, contemplando toda a cadeia produtiva (leia mais na página 25), seguimos com nossos esforços na gestão de consumo de água em nossa operação. Alcançamos uma redução de 4,7% no volume de água consumido por unidade produzida no ano passado. Contribuíram para o resultado algumas ações de melhorias, tais como: aprimoramentos no sistema de tratamento de água de uma das fábricas de Cajamar, que permitiram recuperar maior quantidade para reúso; um novo sistema de lavagem de *rentank* (tanques móveis), que a partir de 2012 será replicado a outras unidades; substituição da água potável por água de reúso em subprocessos da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE); identificação de oportunidades de racionalização nos terceiros.

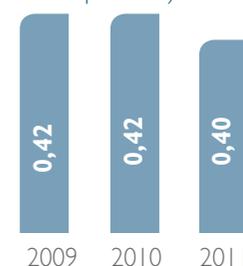
EN9; EN25 Em virtude da ausência de um sistema público de abastecimento de água, os recursos hídricos utilizados nas instalações de Cajamar e de Itapeperica da Serra são provenientes de dois poços artesianos. Nossa fonte de água subterrânea é o lençol freático do Aquífero Cristalino, e a retirada dos recursos hídricos atende aos regulamentos das outorgas concedidas pelo Departamento Estadual de Águas e Energia Elétrica (Daee). Em 2011, fizemos a perfuração de um novo poço para abastecimento da produção, porém, o local perfurado não atingiu vazão suficiente para justificar sua exploração industrial. Um novo poço deve ser perfurado, em outro local, para atender às demandas de aumento de produção.

Nosso desafio é a tendência de aumento no consumo absoluto por conta da ampliação das atividades da Natura. Entretanto, continuamos empenhados na busca de novas formas de reutilização para manter nossa trajetória de melhoria da eficiência no uso da água.

EN23 Não registramos em 2011 ocorrências de derramamento significativo de substâncias ou acidentes com produtos que tenham causado qualquer impacto.

EN8

CONSUMO DE ÁGUA POR UNIDADE PRODUZIDA (litros/unidade produzida)¹



1. Indicador sofreu mudança de metodologia e passou a considerar unidade produzida em vez de unidade faturada. Com isso, os dados de 2010 e 2009 foram recalculados.

CONSUMO DE ÁGUA POR FONTE¹

	2009	2010	2011
Principais sites (m ³) ^{1 2}	124.511	117.861	127.870
Outros espaços (m ³) ²	26.314	31.622	51.624
Terceirista fabricante (m ³) ³	49.783	51.507	68.454
Consumo total de água (m ³) ⁴	200.608	200.991	247.948

EN8

1. Considera as unidades Cajamar e Itapeperica da Serra.

2. Em 2009 e 2010, o consumo de Itapeperica da Serra foi contabilizado erroneamente em Outros Espaços. O cálculo foi ajustado e os valores dos dois anos atualizados.

3. Terceiristas são as empresas que fabricam produtos acabados em nome da Natura. O controle do consumo de água se dá nos principais terceiristas, que totalizam 95% da sua contribuição total.

4. Considera a captação de poços, rede pública e abastecimento por caminhões.

Tivemos uma queda nas taxas de reúso de água em Cajamar, em função da manutenção da estação de tratamento de efluentes, que limitou sua eficácia temporariamente. Esse aumento foi parcialmente compensado por um novo sistema de tratamento que permitiu maior reutilização. Vale ressaltar que a eficácia do nosso tratamento de efluentes não comprometeu os padrões de qualidade exigidos pelos parâmetros legais.

VOLUME DE ÁGUA REICLADA E REUTILIZADA

	2009	2010	2011
Água reciclada ¹ e reutilizada (m ³) ²	38.267 ⁵	49.733	41.630
Percentual de reúso sobre o total de água tratada na estação de tratamento de efluente (%) ³	35	38	29
Percentual de reúso sobre o total de água retirada ⁴	34	47	36

EN10

1. Proveniente dos efluentes sanitários e industriais gerados pelo site de Cajamar que após tratamento é destinado ao uso na rega, vasos e mictórios, limpeza de pisos de rodagem e espelhos d'água.

2. Água que retorna do processo produtivo de Cajamar e é aproveitada no sistema de água potável.

3. O percentual refere-se ao volume de água de reúso proveniente do tratamento de efluente, comparado ao total de água tratada nas estações de Cajamar.

4. Os dados de reúso e reciclagem referem-se ao volume de água reciclada e reutilizada em Cajamar. Os percentuais de reúso sobre o total de 2009 e 2010 foram revistos porque consideravam, erroneamente, dados de Itapeperica da Serra, que não faz reúso.

5. Dado foi reavaliado e corrigido.

DESCARGAS SIGNIFICATIVAS NA ÁGUA (M³)¹

	2009	2010	2011
Volume total de efluentes tratados	101.672	102.903	100.747

EN21

1. Referem-se aos sites de Cajamar e Itapeperica da Serra. O efluente de Benevides é encaminhado para tratamento externo.

EFLUENTE TRATADO

	<u>Parâmetro legal</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Cajamar				
DBO ¹ (Mg/L)	60	6	7	46
DQO ² (Mg/L)	150	43	45	145
Óleos e graxos (Mg/L)	120	7	15	45
Itapecerica da Serra				
DBO ¹ (Mg/L)	60	20	25	31
DQO ² (Mg/L)	150	69	65	59
Óleos e graxos (Mg/L)	120	8	15	26

EN21

1. DBO – Demanda Biológica de Oxigênio

2. DQO – Demanda Química de Oxigênio

ENERGIA

EN7 Em 2011, registramos uma redução de 12% no consumo relativo de energia elétrica em função dos esforços para aprimorar a gestão e promover ações de eficiência, especialmente, nos fornecedores terceiristas.

EN6; EN7 Atualmente, 50% da energia utilizada em Cajamar está relacionada à climatização e ar comprimido. Por conta dessa representatividade, investimos em projetos de melhoria desses equipamentos. Conseguimos eliminar perdas e ampliar a eficiência na distribuição do ar-condicionado, reduzindo o consumo de energia. Também finalizamos um projeto de eliminação de vazamento de ar comprimido em uma das fábricas e estamos replicando essa iniciativa para as demais áreas da empresa.

O consumo absoluto de energia cresceu em função da expansão dos centros de distribuição e apoios administrativos pelo Brasil. Também houve aumento no consumo de diesel em função da maior utilização dos geradores de emergência, por conta de interrupções e oscilações de energia no abastecimento pela concessionária.

CONSUMO DIRETO DE ENERGIA, SEGMENTADO POR FONTES PRIMÁRIAS (JOULES X 10¹²)¹

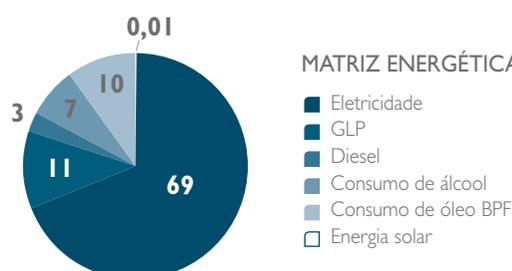
	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Energia solar ²	0,02	0,02	0,02
Óleo diesel utilizados nos geradores	3	3	6
Consumo de GLP	29	30	21
Eletricidade	112	128	136
Consumo de álcool ³	-	-	15
Consumo de óleo BPF	17	18	19

EN4

1. Até 2010, a matriz energética Natura considerava apenas Cajamar e Itapecerica da Serra. Incorporamos no indicador Centros de Distribuição, apoios administrativos e Casas Natura e os valores referentes aos anos anteriores foram recalculados.

2. Utilizamos energia solar na iluminação do estacionamento da unidade de Cajamar e no aquecimento da água para vestiários e cozinha.

3. Em 2011, passamos a utilizar álcool nas caldeiras de Cajamar.



EN3

CONSUMO DE ENERGIA TOTAL (JOULES X 10¹²)

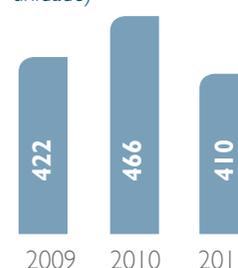
	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>
Sites de Cajamar e Benevides	142	150	158
Outros espaços Natura no Brasil ¹	19	30	39
Consumo de energia dos terceiristas fabricantes Natura ²	41	41	54
Total	201	220	251

EN3; EN4

1. Refere-se ao consumo nas unidades de Alphaville, Itapecerica, Casas Natura, Centros de Distribuição e Postos Avançados. Em 2011, tivemos a expansão dos CDs e a inclusão dos escritórios do CSC da Água Branca.

2. Empresas que fabricam produtos acabados para a Natura. Os terceiristas monitorados representam aproximadamente 95% do total de unidades compradas pela Natura.

EN4
CONSUMO DE ENERGIA – MATRIZ ENERGÉTICA POR UNIDADE PRODUZIDA (kJoules/unidade)¹



1. Indicador sofreu mudança de metodologia e passou a considerar unidade produzida em vez de unidade faturada. Com isso, os dados de 2010 e 2009 foram recalculados.

ENERGIA ECONOMIZADA (JOULESX10⁹)¹

	2009	2010	2011
Em função de projetos de eficiência energética ²	2,0	2,6	1,8
Em função do consumo de energia solar	20	20	20

EN5; EN6

1. Valores referentes aos projetos implementados em Cajamar.

2. Os projetos de redução são contabilizados apenas uma vez, quando da sua implementação. Assim, à medida que investimos em ações de eficiência energética, há uma queda no ritmo de identificação de novas melhorias.

UNIDADES PRODUTIVAS TERCEIRIZADAS

O impacto ambiental causado pelos nossos principais fornecedores também é monitorado pela Natura. Em 2011, foram analisados dados de 62 parceiros. Temos trabalhado ao lado desses fornecedores em busca do aprimoramento dos dados coletados.

PRINCIPAIS FORNECEDORES DE EMBALAGEM E MATÉRIA-PRIMA DA NATURA^{1 2}

	2009	2010	2011
Total de fornecedores avaliados	62	58	62
Consumo de energia (joules x 10 ¹²)			
Eletricidade fonte primária - consumo de energia elétrica	216,8	146,2	96,2
Eletricidade autogerada - gerador a diesel	4,2	0,1	20,4
Consumo de GLP	4,8	4,9	6,2
Outros - gás natural	140,4	207,1	119,5
Total de energia consumida	366,2	358,3	243,3
Consumo de água (m ³)			
Consumo total de água	166.528	135.500	179.740
Geração de resíduos dos principais fornecedores da Natura (t)			
Total de resíduos gerados	2.947	3.419	2.005

1. Principais fornecedores de insumos para a Natura, nas seguintes categorias: acessórios, embalagens, gráficos, fragrâncias, matérias-primas, serviços de impressão, químicos e caixa Natura. Os fornecedores informam seus consumos de energia, água e geração de resíduos, levando em consideração o percentual da produção destinado a Natura.

2. Para gerar maior confiabilidade e consistência das informações, reformulamos em 2011 toda a metodologia de coleta de dados reportados pelos fornecedores, ampliando e aprimorando as informações recebidas. Assim, não é possível comparar o resultado com os anos anteriores.

5.3 geração de valor social

DMA 50

INSTITUTO NATURA

O Instituto Natura é uma organização sem fins lucrativos criada em 2010 para fortalecer e ampliar nossas iniciativas de Investimento Social Privado. Sua criação nos permitiu potencializar os esforços e investimentos em ações que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino público.

Um grande marco nessa trajetória foi a parceria com o Ministério da Educação, formalizada em 2011, que vai transformar o Projeto Trilhas em política pública. Realizado pelo Instituto Natura com coordenação técnica da Comunidade Educativa Cedac, o Trilhas é uma metodologia que incentiva a leitura, a escrita e a oralidade de estudantes de 6 anos. A iniciativa oferece técnicas e materiais de formação e apoio à prática dos professores e diretores das escolas participantes, contribuindo para o desenvolvimento de estudantes na fase inicial de alfabetização. A parceira com o MEC beneficiará mais de 3 milhões de estudantes, em 3 mil municípios do País a partir de 2012.

A principal fonte de recursos do Instituto Natura vem do Programa Natura Crer para Ver – linha especial de produtos não cosméticos, cujo lucro é revertido para o Instituto. Nossas Consultoras e Consultores se engajam nas vendas em prol de seu benefício social, sem obter ganhos. Em 2011, a arrecadação do Crer para Ver ficou aquém da nossa meta, chegando a R\$ 8,4 milhões. Embora abaixo do resultado recorde de 2010, o volume é duas vezes maior do que o alcançado em 2009, comprovando a tendência de ampliação do Programa nos dois últimos anos.

O resultado pode ser explicado, principalmente, pelo desempenho geral das vendas da Natura no ano e a própria composição da linha de produtos Crer para Ver, com produtos que não tiveram a atratividade esperada. Esses são aprendizados assimilados que ajudarão a ajustar a gestão do programa em 2012. *(Leia mais sobre o Programa Crer para Ver e o Projeto Trilhas no Relatório do Instituto Natura).*

PROGRAMA CRER PARA VER NO BRASIL (R\$ MILHARES)

	2009	2010	2011
Arrecadação líquida do Programa Crer para Ver ¹	3.768	10.099	8.397
Penetração Crer para Ver (% ciclo) ³	7	10	9,5
Valor total dos projetos desenvolvidos e apoiados ²	4.076	3.877	5.900
Municípios atendidos	nd	370	345
Escolas atendidas	nd	5.690	4.943
Professores, coordenadores e diretores participantes	nd	22.861	18.471
Alunos beneficiados	nd	427.685	922.028

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. ■ EC8; EC9

2. Os valores totais dos projetos referem-se ao total realmente aportado no ano (retirado do fundo e direcionado aos projetos e a sua execução).

3. Percentual de CNs envolvidas com o Crer para Ver (por meio da compra de produtos da Linha), dentre as CNs ativas.

PROGRAMA CRER PARA VER NAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (R\$ MILHARES)

	2009	2010	2011
Arrecadação líquida do Programa Crer para Ver ¹	627	1.366	2.187
Penetração Crer para Ver (% ciclo) ²	nd	15	18

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. ■ EC8

2. Percentual de CNs envolvidas com o Crer para Ver (por meio da compra de produtos da Linha), dentre as CNs ativas.

DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA

Mesmo em um ano de crescimento menos vigoroso, seguimos ampliando a geração de valor para alguns dos principais públicos da Natura.

DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA (R\$ MILHÕES)				
		2009	2010	2011
EC9	Acionistas ¹	552	647	763
	Consultoras	2.303	2.738	2.906
	Colaboradores	643	769	634
	Fornecedores	3.088	3.707	4.363
	Governo	1.147	1.477	1.472
	Total	7.732	9.338	10.138

1. Os valores de distribuição de riqueza aos acionistas referem-se aos dividendos e juros sobre capital próprio do período

APOIOS E PATROCÍNIOS

Apoiamos ações e iniciativas que se alinham às nossas Crenças, propagando o *bem estar bem*, a valorização da cultura, o fortalecimento institucional, a expansão da consciência e o desenvolvimento sustentável. Em 2011, nossos apoios e patrocínios, incluindo recursos incentivados, somaram R\$ 24 milhões.

RECURSOS NATURA (R\$ MILHARES)			
	2009	2010	2011
Desenvolvimento Sustentável	1.600	1.702	1.900
Valorização da cultura brasileira com foco em música	4.844	10.721	13.365
Comportamento e atitude ¹	na	na	750
Fortalecimento de organizações da sociedade civil	2.102	6.280	2.790
Total recursos Natura	8.546	18.703	18.806
Recursos Incentivados (R\$ milhares)			
Desenvolvimento sustentável	574	350	80
Valorização da cultura brasileira com foco em música	2.989	4.722	4.853
Fortalecimento de organizações da sociedade civil	624	530	610
Total recursos incentivados	4.187	5.602	5.543
Total Natura e incentivados	12.733	24.305	24.439

1. Em 2011, incluímos a frente "Comportamento e Atitude" em apoios e patrocínios por meio do qual patrocinamos duas iniciativas: Fronteiras do Pensamento e Fashion Mob.

Veja a seguir os principais projetos apoiados em 2011, por categoria:

I. VALORIZAÇÃO DA CULTURA BRASILEIRA COM FOCO EM MÚSICA

NATURA MUSICAL

É o programa da Natura de apoio à cultura brasileira, com foco em música. Lançado em 2005, já beneficiou projetos de diferentes estágios e processos da música brasileira patrocinando mais de 170 projetos. Ao todo, 17 estados do Brasil foram contemplados e mais de 700 mil pessoas beneficiadas.

É sustentado por três pilares de atuação: fomento à música, em que selecionamos projetos de patrocínio por meio dos editais públicos ou via seleção direta, com uso responsável de recursos incentivados e próprios; os festivais de música realizados em São Paulo e Minas Gerais; e a plataforma digital (www.naturamusical.com.br) em que mantemos a interação com os interessados em música brasileira.

Em 2011, o Edital Nacional do programa destinou R\$ 1,5 milhão via Lei Rouanet para seis projetos e o Edital Minas Gerais contemplou cinco iniciativas com R\$ 1 milhão da Lei Estadual de Incentivo a Cultura (ICMS). Via seleção direta, outros quatro projetos receberam apoio do Natura Musical.

Dentre os projetos patrocinados, destacamos a digitalização do acervo de Gilberto Gil e a recuperação do acervo de Chiquinha Gonzaga, o lançamento do segundo CD de Karina Buhr, da pesquisa de música popular tradicional *Mestres Navegantes* e do livro com CD de inéditas do instrumentista Paulo Moura, além da realização da turnê nacional de lançamento do CD de Roberta Sá.

Realizamos pelo terceiro ano consecutivo o *Festival Natura Nós*, em São Paulo (SP), que reuniu artistas brasileiros e internacionais e reuniu 28 mil pessoas. Promovemos ainda o primeiro *Festival Natura Musical Minas*, em Belo Horizonte (MG), com artistas locais e de outras regiões do País. Foram 16 atrações ao longo de 12 horas, em shows gratuitos, em palcos instalados em parques da cidade. Aproximadamente 30 mil pessoas participaram do evento.

Em parceria com o grupo cultural AfroReggae, a Natura também montou o Estúdio Natura Musical na comunidade de Vigário Geral, no Rio de Janeiro (RJ). Com equipamentos de última geração, o estúdio será utilizado tanto por artistas de renome quanto por talentos da comunidade.

Mais informações podem ser encontradas no www.naturamusical.com.br e redes sociais do programa.

2. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL / FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

TEEB BRASIL

Lançado em outubro de 2011, a iniciativa do Teeb Brasil (The Economic of Ecosystems and Biodiversity) para o setor de negócios, pretende avaliar e adaptar para a realidade brasileira o extenso estudo feito em âmbito global. O trabalho, previsto para ser concluído em 2013, irá mapear os riscos e custos oriundos da perda da biodiversidade e serviços ecossistêmicos, e também as oportunidades associadas à sua conservação e uso sustentável para o País.

O projeto é liderado pela Conservação Internacional (CI-Brasil), pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) e pelo Centro de Monitoramento da Conservação Mundial (Unep-WCMC, na sigla em inglês). A Natura é uma das patrocinadoras do Teeb Brasil na categoria mais elevada.

Aceitamos o convite para apoiar o Teeb Brasil porque, além de seu potencial inovador, ele está alinhado às nossas estratégias, em especial nossa Plataforma de Uso Sustentável da Biodiversidade, Programa Amazônia e Cadeias Produtivas Sustentáveis. Participar ativamente do Teeb Brasil nos dá a oportunidade de ampliar o conhecimento sobre serviços prestados pela natureza e a valoração monetária dos impactos socioambientais.

GRI G4 GUIDELINES

A Natura apoia o desenvolvimento de diretrizes para a quarta geração de indicadores da GRI (Global Reporting Initiative). Integramos com outras empresas líderes mundiais o G4 Consortium, que dá suporte às atividades do grupo de especialistas, organizações e empresas na revisão dos indicadores de desempenho econômico, social e ambiental para relatórios de sustentabilidade.

A GRI é uma organização internacional que define um modelo para relatórios de sustentabilidade, apontando as informações quantitativas e qualitativas relevantes para a compreensão do desempenho de uma organização e dos impactos e geração de valor que ela pode provocar em determinada região.

DIÁLOGOS NACIONAIS DA ECONOMIA VERDE

Em 2011, seguimos apoiando a iniciativa dos Diálogos Nacionais da Economia Verde – Rumo à Rio+20, que fazem parte de uma ação global da Green Economy Coalition (GEC), liderada no Brasil em 2010 pela ONG *Vitae Civilis*.

Também apoiamos o seminário regional na Amazônia Oriental, em Belém, coordenado pelo *Vitae Civilis* e o Instituto Peabiru. O objetivo do encontro é produzir propostas concretas para aceleração da transição à Economia Verde. A Natura participou do evento e apresentou, pela primeira vez a um público aberto, o Programa Amazônia. Participaram do evento empresas, ONGs e membros do governo para buscar propostas a Agenda Essencial da Economia Verde que será levada à Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável – a Rio+20.

PROJETO REFLORA

Busca o repatriamento de informações e imagens da flora brasileira coletadas por pesquisadores estrangeiro entre os séculos 18 e 20. Hoje instalados em museus ao redor do mundo, esse acervo está sendo digitalizado num trabalho coordenado pelo Herbário do Jardim Botânico do Rio de Janeiro e que também tem o apoio do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

MOVIMENTO EMPRESARIAL PELA BIODIVERSIDADE

O Movimento Empresarial pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade (MEB) tem o objetivo de fomentar a mobilização do setor empresarial brasileiro para a Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade. Com a participação e o apoio das organizações da sociedade civil e da construção conjunta de uma agenda, o movimento promove o diálogo entre o governo e o setor empresarial para o aperfeiçoamento da legislação atual (marco legal e regulatório) sobre o tema. A Natura liderou a criação do MEB em 2010 e seguiu apoiando a iniciativa em 2011.

3.COMPORTAMENTO E ATITUDE

FRONTEIRAS DO PENSAMENTO

Promovido pelo segundo ano em São Paulo, o projeto Fronteiras do Pensamento tem a proposta de apresentar em seminários temáticos ao longo do ano tendências de comportamento com a participação de importantes pensadores, personalidades e cientistas contemporâneos. Em 2011, foram realizados oito seminários com a participação, entre outros, do sociólogo Zygmunt Bauman, dos filósofos Luc Ferry, Edgard Morin e Alain de Botton e do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso.

FASHION MOB

Em 2011, a Natura patrocinou a 3ª edição do Fashion Mob, em parceria com a Casa de Criadores. O evento tem uma proposta diferenciada, de colocar a moda em um lugar mais democrático, e leva para as ruas de São Paulo (SP) trabalhos de profissionais (novos ou não), estudantes ou curiosos para que tenham a oportunidade de mostrar suas produções em moda, arte e vídeo.

Os participantes promoveram uma passeata, que também é um desfile e um concurso, no centro da capital paulista. Seus trabalhos foram julgados por personalidades da moda, estilistas, jornalistas e maquiadores, entre outros.

INVESTIMENTOS EM SUSTENTABILIDADE

Os investimentos com ações relacionadas à sustentabilidade totalizaram R\$ 70,4 milhões em 2011. Compõe o cálculo a promoção de painéis de diálogo com os públicos de relacionamento, pesquisa de tecnologias sustentáveis, certificações de insumos naturais utilizados no processo produtivo, entre outros. Em 2011, o investimento de pesquisa em tecnologias sustentáveis caiu porque alguns projetos foram concluídos ou disponibilizados como programa.

MATRIZ DE INVESTIMENTO EM SUSTENTABILIDADE (R\$ MILHARES)¹

	2009	2010	2011
Projetos e programas socioambientais ²	5.376	7.612	8.378
Promoção de canais de diálogo	1.312	2.518	2.023
Educação e treinamento	18.572	23.799	21.301
Pesquisa em tecnologias sustentáveis	312	588	159
Despesas de gestão ³	22.103	28.260	32.616
Certificações ⁴	103	91	61
Tecnologias limpas ⁵	1.090	775	640
Tratamento de efluentes e disposição de resíduos sólidos	4.465	4.270	5.270
Total	53.333	67.913	70.448

EN30

1. A Matriz de Investimento em Sustentabilidade foi reformulada e segregada por tipo de investimento. Os valores foram revisados e recalculados desde 2009.

2. Despesas de projetos e programas relacionados a temas prioritários.

3. Despesas de equipe, estudos e consultorias, benefícios adicionais a colaboradores e outras despesas em geral.

4. Despesas de certificação: florestal, orgânica, sistemas de gestão e construção sustentável.

5. Despesas das tecnologias limpas implementadas nos espaços Natura, tais como a implementação da caldeira flex em Cajamar.

5.4 geração de valor econômico

DMA EC

Por mais um ano, ampliamos nossa receita e o lucro no nosso negócio. Em 2011, registramos alta de 8,9% da receita líquida em relação ao ano anterior, totalizando R\$ 5.591,4 milhões. O Ebitda alcançou R\$ 1.425,0 milhões o que representa uma expansão de 13,4% e margem de 25,5% (ante 24,5% em 2010). Também registramos lucro líquido de R\$ 830,9 milhões, uma evolução de 11,7%. A margem líquida foi de 14,9%, contra 14,5% em 2010. Outro destaque do período foram as nossas Operações Internacionais, que já representam 9% da receita líquida consolidada.

Para preparar a Natura para um crescimento ainda mais expressivo, realizamos em 2011 o maior investimento de nossa história. Destinamos R\$ 350 milhões (Capex) para projetos de produção, logística e tecnologia. Pretendemos aplicar em 2012 outros R\$ 420 milhões na evolução da nossa plataforma de tecnologia da informação, na última etapa da evolução do modelo logístico e em capacidade industrial (*leia mais na página 24*).

CUSTOS E DESPESAS

O Custo dos Produtos Vendidos (CPV) apresentou uma melhora de 50 pontos bases, atingindo 29,8% da nossa receita líquida. Os benefícios do aumento de preço e de uma melhor gestão de custos executados em 2011 foram parcialmente compensados por um maior aproveitamento das promoções.

As despesas com vendas representaram 34,9% da receita líquida, uma pequena elevação em relação a 2010, quando o índice foi de 33,2%, por conta da menor diluição dos custos fixos logísticos e de força de vendas. As Operações Internacionais seguiram aumentando os investimentos em marketing, conforme estratégia de expansão nessas unidades.

As despesas administrativas e gerais representaram 12,2%, versus 11,8% no ano anterior. Seguimos investindo em inovação de produtos e comercial e, no fim do ano, intensificamos a busca de eficiência e a priorização em despesas, sem comprometer a estratégia de crescimento.

A participação dos colaboradores no lucro da Natura foi reduzida em 57,1% em relação ao ano anterior. O resultado está associado ao não atingimento de metas sociais (*leia mais na página 21*).

Outras receitas e despesas operacionais representaram R\$ 63,1 milhões. O valor contempla o impacto do efeito não recorrente do reconhecimento de crédito de PIS e Cofins extemporâneo sobre serviços e da negociação da MVA (Margem de Valor Agregado) no Paraná e no Distrito Federal. Além disso, também considera o efeito não recorrente do reconhecimento de um ativo contingente de PIS e Cofins, crédito sobre tributação de receitas financeiras e sobre armazenagem.

FLUXO DE CAIXA RESUMIDO

A geração interna de caixa em 2011 foi de R\$ 940,8 milhões, uma evolução de 13%, em linha com o crescimento do lucro líquido, de 11,7%. Desse total, houve um investimento de R\$ 207,2 milhões no capital de giro e uma aplicação de R\$ 346,4 milhões em imobilizado. Com isso, a geração de caixa livre foi de R\$ 410,6 milhões, 42,7% menor do que em 2010.

Seguimos registrando um aumento na cobertura de estoque, influenciado principalmente por uma quebra nas vendas. Além disso, observamos um aumento dos impostos a recuperar, diante da revisão dos créditos de PIS e Cofins sobre serviços, receitas financeiras e fretes, os quais serão convertidos em caixa no primeiro semestre de 2012.

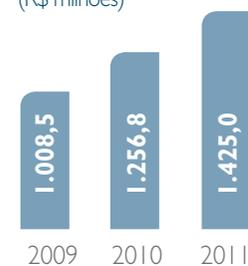
Acreditamos que o modelo de planejamento que adotamos permitirá reduzir a cobertura de estoques ao longo do ano. Essa iniciativa, bem como a conversão de impostos a recuperar em caixa, permitirá um capital de giro significativamente melhor em 2012.

O investimento em ativo imobilizado atingiu R\$ 346,4 milhões ao final do ano, 15% acima da previsão inicial. Seguimos investindo em logística, manufatura e tecnologia da informação.

RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA (em milhões de R\$)



EBITDA CONSOLIDADO (R\$ milhões)



FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO RESUMIDO¹ (R\$ MILHÕES)

	2010	2011	Var %
Lucro líquido do exercício	744,1	830,9	11,7
(+) Depreciações e amortizações	88,8	109,9	23,7
Geração interna de caixa	833,0	940,8	13,0
(Aumento) / Redução do capital de giro	99,6	(207,2)	na
Itens não caixa (variação cambial)	20,7	23,3	12,6
Geração operacional de caixa	953,2	756,9	(20,6)
Adições do imobilizado intangível	(236,9)	(346,4)	46,2
Geração de caixa livre³	716,4	410,6	(42,7)

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

RESULTADOS NAS OPERAÇÕES

Na operação no Brasil, nossa receita líquida atingiu R\$ 5.087,6 milhões, uma evolução de 6,8%. A margem Ebitda atingiu 29,0%, versus 28,0% no ano anterior.

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.

DESTAQUES FINANCEIROS PRÓ-FORMA BRASIL

	2010	2011	Var %
Total de consultoras - final do período¹ (em milhares)	1.028,7	1.175,5	14,3
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	378,7	410,5	8,4
Receita bruta	6.489,6	6.898,9	6,3
Receita líquida	4.764,6	5.087,6	6,8
Lucro bruto	3.356,4	3.611,3	7,6
Margem bruta (%)	70,4	71,0	0,5
Despesas com vendas	(1.487,4)	(1.686,5)	13,4
Despesas administrativas e gerais	(516,2)	(577,9)	12,0
Participação dos colaboradores nos resultados	(70,4)	(30,2)	(57,1)
Remuneração dos administradores	(14,4)	(9,4)	34,5
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	(15,7)	65,7	n/d
Receitas / (despesas) operacionais, líquidas	(47,9)	(73,5)	53,3
Lucro antes do IR/CSLL	1.204,4	1.299,4	7,9
Lucro líquido	836,0	901,1	7,8
Ebitda	1.335,2	1.476,1	10,5
Margem Ebitda (%)	28	29	1,0

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

Já nas Operações Internacionais, a receita líquida alcançada no ano foi de R\$ 503,8 milhões, uma evolução 40% em moeda local ponderada. O Ebitda do ano (considera Ebitda pró-forma) apresentou um prejuízo de R\$ 51,1 milhões, melhora de R\$ 27,3 milhões em relação ao ano anterior (R\$ 78,4 milhões em 2010).

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

	2010	2011	Var %
Brasil	1.335,2	1.476,1	23,0
Argentina, Chile e Peru	13,1	43,0	47,8
México e Colômbia	(32,5)	(24,2)	(23,2)
Outros investimentos	(59,1)	(69,9)	34,1
Total	1.254,8	1.425,0	24,6

Se considerada apenas as operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru), a receita líquida chegou a R\$ 335,1 milhões, crescimento de 36,1% em moeda local ponderada (45,2% em reais). Nessas unidades, o número de consultoras cresceu 20,5%, alcançando 157,3 mil ao final de 2011. Também apresentaram um Ebitda favorável de R\$ 43 milhões. O maior investimento em marketing foi compensado pela diluição das despesas com força de vendas e administrativas e por uma maior eficiência logística.

Já nas Operações Internacionais em implantação (México e Colômbia), a receita líquida no ano foi de R\$ 149,2 milhões, evolução de 55,6% em moeda local ponderada (51,8% em reais). O número de consultoras ampliou-se em 42,1%, alcançando 85,6 mil ao final de 2011. Estas operações continuaram apresentando Ebitda negativo de R\$ 24,2 milhões no acumulado do ano, resultado dos investimentos que estão sendo feitos.

DESTAQUES FINANCEIROS PRÓ-FORMA - OPERAÇÕES EM CONSOLIDAÇÃO (ARGENTINA, CHILE, PERU) -
(R\$ milhões)

	2010	2011	Var %
Total de consultoras - final do período (em milhares)*	130,5	157,3	20,5
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	23,6	32,9	39,3
Receita bruta	335,9	441,5	31,5
Receita líquida	255,7	335,1	31,0
Lucro bruto	157,3	212,5	35,1
Margem bruta (%)	61,5	63,4	1,9
Despesas com vendas	(124,4)	(148,8)	19,7
Despesas administrativas e gerais	(21,5)	(23,2)	7,9
Efeitos financeiros	(0,8)	(2,6)	211,8
Lucro / (prejuízo) antes do IR/CSLL	8,9	36,6	n/d
Lucro / (prejuízo) líquido do exercício	3,7	31,9	n/d
Ebitda	13,1	43,0	227,2
Margem Ebitda (%)	5,1	12,8	7,7

DESTAQUES FINANCEIROS PRÓ-FORMA - OPERAÇÕES EM IMPLANTAÇÃO (México e Colômbia) I - (R\$ milhões)

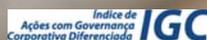
	2010	2011	Var %
Total de consultoras – final do período (em milhares)	60,2	85,6	42,2
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	9,3	14,9	60,7
Receita bruta	114,0	172,9	51,7
Receita líquida	98,3	149,2	51,8
Lucro bruto	56,3	92,2	63,8
Margem bruta (%)	57,3	61,8	4,5
Despesas com vendas	(76,0)	(99,8)	31,3
Despesas administrativas e gerais	(14,8)	(17,6)	19,0
Efeitos financeiros	(1,0)	(1,2)	27,6
Lucro / (prejuízo) antes do IR/CSLL	(35,6)	(27,6)	(22,4)
Lucro / (prejuízo) líquido do exercício	(36,0)	(31,0)	(13,9)
Ebitda	(32,5)	(24,2)	(25,6)
Margem Ebitda (%)	n/d	n/d	-

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2011 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 2011. Além das informações contidas nas notas explicativas, a Administração está inteiramente à disposição dos srs. acionistas para quaisquer outros esclarecimentos.

demonstrações contábeis # 11



BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2011	2010	2011	2010
ATIVOS					
CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	5	166.007	206.125	515.610	560.229
Contas a receber de clientes	6	535.309	493.692	641.872	570.280
Estoques	7	217.906	185.092	688.748	571.525
Impostos a recuperar	8	69.417	34.799	201.620	101.464
Partes relacionadas	27.1	37.908	25.361	-	-
Instrumentos financeiros derivativos	4.2	28.184	-	28.626	-
Outros ativos circulantes	11	115.328	52.470	126.783	66.399
Total dos ativos circulantes		1.170.059	997.539	2.203.259	1.869.897
NÃO CIRCULANTES					
Realizável a longo prazo:					
Impostos a recuperar	8	12.299	4.921	111.239	109.264
Imposto de renda e contribuição social diferidos	9.a)	80.145	87.491	189.552	180.259
Depósitos judiciais	10	244.938	289.070	295.839	337.007
Outros ativos não circulantes	11	4.562	20.052	29.935	44.904
Investimentos	12	1.253.721	1.099.188	-	-
Imobilizado	13	332.215	92.175	800.434	560.467
Intangível	13	78.929	18.586	162.754	120.073
Total dos ativos não circulantes		2.006.809	1.611.483	1.589.753	1.351.974
TOTAL DOS ATIVOS		3.176.868	2.609.022	3.793.012	3.221.871

	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2011	2010	2011	2010
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
CIRCULANTES					
Empréstimos e financiamentos	14	66.424	60.086	168.962	226.595
Fornecedores e outras contas a pagar	15	183.317	113.232	488.980	366.494
Fornecedores - partes relacionadas	27.1	293.024	246.589	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		58.551	63.769	132.045	162.747
Obrigações tributárias	16	260.027	199.698	446.800	366.006
Instrumentos financeiros derivativos	4.2	-	3.340	-	4.061
Outras obrigações		29.359	41.788	37.932	52.064
Total dos passivos circulantes		890.702	728.502	1.274.719	1.177.967
NÃO CIRCULANTES					
Empréstimos e financiamentos	14	852.549	368.356	1.017.737	465.068
Obrigações tributárias	16	97.955	175.575	140.545	215.125
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	17	49.600	53.282	64.957	73.784
Outras Provisões	18	35.818	25.806	44.809	32.425
Total dos passivos não circulantes		1.035.922	623.019	1.268.048	786.402
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social	19.a)	427.073	418.061	427.073	418.061
Reservas de capital		160.313	149.627	160.313	149.627
Reservas de lucros		292.457	282.944	292.457	282.944
Ações em tesouraria	19.c)	(102.849)	(14)	(102.849)	(14)
Dividendo adicional proposto	19.b)	490.885	430.079	490.885	430.079
Outros resultados abrangentes		(17.635)	(23.196)	(17.635)	(23.196)
Total do patrimônio líquido dos acionistas controladores		1.250.244	1.257.501	1.250.244	1.257.501
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas		-	-	-	-
Total do patrimônio líquido		1.250.244	1.257.501	1.250.245	1.257.502
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		3.176.868	2.609.022	3.793.012	3.221.871

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

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

	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2011	2010	2011	2010
RECEITA LÍQUIDA	21	5.848.777	5.514.315	5.591.374	5.136.712
Custo dos produtos vendidos	22	(2.375.514)	(2.283.926)	(1.666.300)	(1.556.806)
LUCRO BRUTO		3.473.263	3.230.389	3.925.074	3.579.906
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Com vendas	22	(1.503.069)	(1.292.365)	(1.952.740)	(1.704.322)
Administrativas e gerais	22	(816.818)	(837.808)	(680.730)	(605.442)
Participação dos colaboradores nos resultados	22	(3.765)	(18.174)	(30.168)	(70.351)
Remuneração dos administradores	27	(9.443)	(14.417)	(9.443)	(14.417)
Resultado de equivalência patrimonial	12	54.789	25.764	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	25	43.579	456	63.077	(17.468)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		1.238.536	1.093.845	1.315.070	1.167.905
RESULTADO FINANCEIRO					
Receitas financeiras	24	86.502	17.515	122.698	53.639
Despesas financeiras	24	(163.247)	(58.237)	(200.038)	(103.375)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		1.161.791	1.053.123	1.237.730	1.118.169
Imposto de renda e contribuição social	9.b)	(330.890)	(309.073)	(406.829)	(374.120)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO ATRIBUÍVEL A		830.901	744.050	830.901	744.050
Acionistas da Sociedade		830.901	744.050	830.901	744.050
Acionistas não controladores		-	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$					
Básico	26.1	1,9320	1,7281	1,9320	1,7281
Diluído	26.2	1,9279	1,7219	1,9279	1,7219

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO ABRANGENTE PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2011	2010	2011	2010
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		830.901	744.050	830.901	744.050
Outros resultados abrangentes:					
Ganhos (perdas) na conversão de demonstrações contábeis de controladas no exterior	12	5.561	(4.473)	5.561	(4.473)
TOTAL DO RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO		836.462	739.577	836.462	739.577
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas da Sociedade		836.462	739.577	836.462	739.577
Acionistas não controladores		-	-	-	-

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÃO DA MUTAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

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

Patrimônio	Nota explicativa	Reservas de capital		Reservas de lucros			Dividendo adicional proposto	Lucros acumulados	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido dos acionistas controladores	Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido
		Ágio na emissão/venda de ações	Reserva de incentivo fiscal	Capital adicional integralizado	Legal	Incentivos fiscais					
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009		404.261	17.378	21.995	18.650	4.961	230.082	(14)	357.611	1.139.821	1.139.822
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	744.050	744.050
Outros resultados abrangentes		-	-	-	-	-	-	-	-	(4.473)	(4.473)
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	739.577	739.577
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2009		-	-	-	-	-	-	-	(357.611)	(357.611)	(357.611)
aprovados na AGO de 06 de abril de 2010	19.a)	13.800	-	-	-	-	-	-	-	13.800	13.800
Aumento de capital por subscrição de ações		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra	23.2	-	-	11.288	-	-	-	-	-	11.288	11.288
Exercício de opções de compra	23.2	-	-	(4.654)	-	4.654	-	-	-	-	-
Destinação do lucro líquido do exercício:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constituição de reserva de incentivo fiscal		-	-	-	-	5.973	-	-	-	(5.973)	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio	19.b)	-	-	-	-	-	-	-	-	(289.374)	(289.374)
Dividendos declarados em 23 de fevereiro de 2011	19.b)	-	-	-	-	-	-	405.623	-	(405.623)	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 23 de fevereiro de 2011	19.b)	-	-	-	-	-	-	24.456	-	(24.456)	-
Reserva de retenção de lucros	19.f)	-	-	-	-	-	18.624	-	-	(18.624)	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010		418.061	17.378	28.629	18.650	10.934	253.360	(14)	430.079	1.257.501	1.257.502
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	830.901	830.901
Outros resultados abrangentes	12	-	-	-	-	-	-	-	-	5.561	5.561
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	836.462	836.462
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2010		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
aprovados na AGO de 08 de abril de 2011	19.a)	-	-	-	-	-	-	(430.079)	-	(430.079)	(430.079)
Aumento de capital por subscrição de ações	19.c)	9.012	-	-	-	-	-	(104.452)	-	9.012	9.012
Aquisição de ações em tesouraria	19.c)	-	-	-	-	-	-	-	-	(104.452)	(104.452)
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	19.c)	-	(377)	-	-	-	-	1.617	-	1.240	1.240
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra	23.2	-	-	13.369	-	-	-	-	-	13.369	13.369
Exercício de opções de compra	23.2	-	-	(2.306)	-	2.306	-	-	-	-	-
Destinação do lucro líquido do exercício:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constituição de reserva de incentivo fiscal		-	-	-	-	3.677	-	-	-	(3.677)	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio	19.b)	-	-	-	-	-	-	-	-	(332.809)	(332.809)
Dividendos declarados em 15 de fevereiro de 2012	19.b)	-	-	-	-	-	-	467.261	-	(467.261)	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 15 de fevereiro de 2012	19.b)	-	-	-	-	-	-	23.624	-	(23.624)	-
Reserva de retenção de lucros	19.f)	-	-	-	-	-	3.530	-	-	(3.530)	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011		427.073	17.378	39.692	18.650	14.611	259.196	(102.849)	490.885	1.250.244	1.250.245

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DO FLUXO DE CAIXA PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2011	2010	2011	2010
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Lucro líquido do exercício		830.901	744.050	830.901	744.050
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	13	27.565	15.305	109.921	88.848
Provisão decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"		(16.442)	5.477	(14.305)	8.787
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	17	(2.866)	106	(7.998)	3.545
Atualização monetária de depósitos judiciais		(28.841)	(15.318)	(51.173)	(18.129)
Imposto de renda e contribuição social	9.a)	330.890	309.073	406.829	374.120
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível		1.559	(468)	13.457	32.620
Resultado de equivalência patrimonial		(54.789)	(25.764)	-	-
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	24	94.985	(4.668)	121.674	(5.137)
Variação cambial sobre outros ativos e passivos		22	-	(7.767)	-
Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações		6.359	4.081	13.369	11.288
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS		-	-	323	465
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	6	(492)	9.005	(674)	9.149
Provisão para perdas nos estoques	7	9.801	3.981	19.725	30.132
Provisão com plano de assistência médica e créditos carbono	18	10.012	10.739	12.384	10.400
Reconhecimento de crédito tributário de processo judicial	25	(11.887)	-	(16.852)	-
Reconhecimento de crédito tributário extemporâneo	25	(15.461)	-	(40.378)	-
		1.181.316	1.055.598	1.389.436	1.290.137
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS					
Contas a receber de clientes		(41.125)	(88.052)	(70.918)	(126.561)
Estoques		(42.615)	(77.360)	(136.948)	(92.106)
Impostos a recuperar		(14.648)	97.664	(45.224)	45.134
Outros ativos		(171.952)	(43.394)	(157.950)	(41.418)
Subtotal		(270.340)	(111.142)	(411.040)	(214.951)
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS					
Fornecedores nacionais e estrangeiros		69.443	28.761	121.752	111.212
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos		(5.218)	7.019	(30.702)	31.955
Obrigações tributárias		28.692	74.726	24.060	50.844
Outros passivos		34.006	62.565	(14.132)	34.528
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas		(816)	(2.673)	(829)	(2.658)
Subtotal		126.107	170.398	100.149	225.881
CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		1.037.083	1.114.854	1.078.545	1.301.067
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		(255.182)	(221.535)	(319.623)	(269.001)
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos		(15.082)	(9.006)	(18.382)	(13.378)
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos		(57.812)	(35.405)	(76.700)	(44.902)
		709.007	848.908	663.840	973.785
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Adições de imobilizado e intangível	13	(277.036)	(66.870)	(346.367)	(236.876)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível		2.535	3.174	3.726	9.864
Levantamento (pagamento) de depósitos judiciais		72.973	(86.096)	92.341	(86.524)
Recebimentos de dividendos de controladas		34.000	30.000	-	-
Investimentos em controladas	12	(121.173)	(117.486)	-	-
		(288.701)	(237.278)	(250.300)	(313.536)
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Amortização de empréstimos e financiamentos - principal		(425.383)	(592.075)	(648.687)	(781.931)
Captações de empréstimos e financiamentos		822.047	565.293	1.045.702	819.275
Pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício anterior	19.b)	(430.079)	(357.611)	(430.079)	(357.611)
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício corrente		(332.809)	(289.375)	(332.809)	(289.375)
Compra de ações em tesouraria		(104.452)	-	(104.452)	-

continua...

...continuação

Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	1.240	-	1.240	-
Aumento de capital por subscrição (353.289 ações ordinárias ao preço médio de R\$39,69)	9.012	13.800	9.012	13.800
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(460.424)	(659.968)	(460.073)	(595.841)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	-	-	1.914	(4.473)
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(40.118)	(48.338)	(44.619)	59.935
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	206.125	254.463	560.229	500.294
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	166.007	206.125	515.610	560.229
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA ITENS QUE NÃO AFETAM O CAIXA:	(40.118)	(48.338)	(44.619)	59.935
Financiamento (leasing) de ativo imobilizado	13	56.694	-	56.694
Compensação de passivo tributário com depósito judicial	17	114.345	-	114.345
INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA				
Numerários com utilização restrita	11	-	-	6.757
Limites de contas garantidas sem utilização		117.900	147.900	235.500
As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.				

DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

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

	Nota Explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP)	
		2011	2010	2011	2010
RECEITAS		6.847.933	6.394.783	7.499.050	6.850.225
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		6.887.213	6.477.739	7.524.250	6.951.106
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	25	43.580	456	63.078	(17.468)
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa	6	(82.860)	(83.412)	(88.278)	(83.412)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		(4.538.955)	(4.278.970)	(4.362.838)	(3.707.385)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		(2.610.197)	(2.488.991)	(2.624.578)	(2.355.631)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(1.928.758)	(1.789.979)	(1.738.260)	(1.351.754)
VALOR ADICIONADO BRUTO		2.308.978	2.115.813	3.136.212	3.142.841
RETENÇÕES		(27.565)	(15.305)	(109.921)	(88.848)
Depreciações e amortizações	13	(27.565)	(15.305)	(109.921)	(88.848)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		2.281.413	2.100.508	3.026.291	3.053.993
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		141.291	43.279	122.698	53.639
Resultado de equivalência patrimonial	12	54.789	25.764	-	-
Receitas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais	24	86.502	17.515	122.698	53.639
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		2.422.704	2.143.786	3.148.989	3.107.632
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		(2.422.704)	(2.143.786)	(3.148.989)	(3.107.632)
Pessoal e encargos sociais		(250.870)	(222.957)	(634.261)	(769.245)
Impostos, taxas e contribuições		(1.182.449)	(1.111.331)	(1.472.345)	(1.476.512)
Despesas financeiras e alugueis		(158.485)	(65.448)	(211.483)	(117.825)
Dividendos		(762.563)	(659.570)	(762.563)	(659.570)
Juros sobre o capital próprio		(61.130)	(59.883)	(61.130)	(59.883)
Lucros retidos		(7.207)	(24.597)	(7.207)	(24.597)

Informações suplementares às demonstrações do valor adicionado:

Dos valores registrados na rubrica "Impostos, taxas e contribuições" em 2011 e 2010, os montantes de R\$442.063 e R\$454.114, 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\$2.906.137 e R\$2.738.227, em 2011 e 2010, 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 2011

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

I. INFORMAÇÕES GERAIS

A Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade") é uma sociedade anônima de capital aberto listada no segmento especial denominado Novo Mercado da BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, sob o código "NATU3", com sede em Itapeverica da Serra, Estado de São Paulo.

Suas atividades e as de suas controladas (doravante denominadas "Sociedades") compreendem o desenvolvimento, a industrialização, a distribuição e a comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal, substancialmente por meio de vendas diretas realizadas pelos(as) Consultores(as) Natura, 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 técnicos e as orientações e interpretações técnicas 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 contábeis 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 das 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 que 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 - %

2011 2010

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 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 Ltda. - Colômbia	99,99	99,99
Natura Cosméticos España S.L. - Espanha	100,00	100,00
Natura (Brasil) International B.V. - Holanda	100,00	100,00

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)	43,33	42,11
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 e Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.
- Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, 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.

• Natura Logística e Serviços Ltda.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos para as sociedades 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 43,33% de participação (42,11% em 31 de dezembro de 2010), após os ajustes de eliminação da participação societária:

	2011	2010
Ativo circulante	567	630
Ativo imobilizado	56	98
Passivo circulante	30	87
Receita líquida do exercício	128	1,098
Prejuízo do exercício	(1.086)	(682)

• 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 controladas

Em reuniões do Conselho de Administração realizadas em julho e outubro de 2009, foi aprovado o encerramento das operações da controlada Natura Cosméticos C.A. - Venezuela, gerando a necessidade de constituição de provisão para perdas na realização de ativos.

Em 31 de dezembro de 2011, 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\$306.

2.3. Apresentação de informações por segmentos

As informações por segmentos operacionais são apresentadas 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 da controladora e de cada uma das empresas incluídas nas demonstrações contábeis consolidadas são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual as empresas atuam ("moeda funcional").

b) Transações e saldos em moeda estrangeira

As transações em moeda estrangeira são convertidas para a moeda funcional da Sociedade (reais) utilizando 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) Moeda de apresentação e conversão das demonstrações contábeis

As demonstrações contábeis são apresentadas em reais (R\$), que correspondem à moeda de apresentação da Sociedade.

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, as demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos das controladas no exterior, cuja moeda funcional é a moeda local, são convertidas para reais à taxa de câmbio média mensal, que se aproxima da taxa de câmbio 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" nas demonstrações do resultado abrangente e no patrimônio líquido. No caso de alienação total ou parcial de uma participação em uma empresa, 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 risco insignificante 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 e são mensurados ao valor justo na data das demonstrações contábeis, sendo as variações reconhecidas no resultado. 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 dos instrumentos derivativos não liquidados são mensurados ao valor justo na data das demonstrações contábeis e 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 amortizado pelo método de taxa de juros efetiva.

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 a valor justo por meio do resultado. Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, 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 2011 e de 2010, 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

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

São mensurados ao custo amortizado utilizando o método de juros efetivos. Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, no caso da Sociedade, compreendem empréstimos e financiamentos (nota explicativa nº 14) 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 empréstimos e recebíveis e ativos financeiros mantidos até o vencimento são mensurados ao custo amortizado.

Os ativos financeiros a valor justo por meio do resultado são, inicialmente, reconhecidos pelo valor justo, e os custos de transação são registrados na demonstração do resultado. 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 nas rubricas "Receitas financeiras" ou "Despesas financeiras", 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 resultado abrangente e 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, além dos 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 na rubrica "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 as Sociedades façam uso de derivativos com o objetivo de proteção ("hedge"), estas não adotam a prática contábil de contabilização de instrumentos de proteção ("hedge accounting").

Os valores justos dos instrumentos financeiros derivativos estão divulgados na nota explicativa nº 4.

2.6.5. 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 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 da 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.

2.7. Contas a receber de clientes e provisão para 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 por faixas de vencimento, 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

A Sociedade possui participações em controladas, coligadas e controladas em conjunto (controle compartilhado).

As controladas são empresas nas quais a Sociedade possui controle. Controle é o poder de governar as políticas financeiras e operacionais de uma empresa, a fim de 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 pela Sociedade sobre outra entidade, quando puderem ser exercidos no momento de tal avaliação.

Uma coligada é uma entidade sobre a qual a Sociedade possui influência significativa e que não se configura como uma controlada nem como 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 para adequar as práticas contábeis às da Sociedade.

De acordo com o método da equivalência patrimonial, a parcela atribuível à Sociedade 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 reduzido pela depreciação acumulada e pelas perdas por "impairment", quando aplicável.

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

2.11.1 Softwares

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 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.

2.11.2 Marcas e patentes

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.

2.11.3 Créditos de carbono - Programa Carbono Neutro

Em 2007, a Sociedade assumiu com seus colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas o compromisso de ser uma empresa Carbono Neutro, que consiste em neutralizar suas emissões de Gases do Efeito Estufa - GEE, em sua cadeia completa de produção, desde a extração das matérias-primas até o pós-consumo. Esse compromisso, apesar de não ser uma obrigação legal, já que o Brasil não adotou as exigências do protocolo de Kyoto, é considerado uma obrigação construtiva, conforme o CPC 25 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes, que determina o reconhecimento de uma provisão nas demonstrações contábeis se esta for passível de desembolso e mensurável.

O passivo é estimado através dos inventários auditados de emissão de carbono realizados anualmente e valorizado com base nos preços médios de aquisição de toneladas dos contratos em vigor e nos preços estimados para as próximas aquisições. Em 31 de dezembro de 2011, o saldo registrado no passivo na rubrica "Outras provisões" (vide nota explicativa nº 18), refere-se ao total das emissões de carbono do período de 2007 a 2011 que ainda não foram neutralizadas através dos projetos correspondentes, portanto, não há efetivação do certificado de carbono.

Em linha com suas crenças e princípios, a Sociedade optou por não realizar aquisições diretas de créditos de carbono, mas sim investir em projetos socioambientais em comunidades. Dessa forma, os gastos incorridos gerarão créditos de carbono após a finalização ou maturação desses projetos. Durante referido período, os gastos foram registrados a valor de custo como um ativo intangível (vide nota explicativa nº 13), já que representam um direito futuro de uso. Em 31 de dezembro de 2011, o saldo registrado no ativo intangível refere-se aos gastos incorridos com projetos socioambientais que gerarão à Sociedade certificados futuros de carbono.

No momento em que os respectivos certificados de carbonos são efetivamente entregues à Sociedade, a obrigação de ser Carbono Neutro é efetivamente cumprida, portanto, os saldos de ativos são compensados com os saldos de passivos.

A diferença entre os saldos de ativo e de passivo em 31 de dezembro de 2011 refere-se ao valor de caixa que a Sociedade ainda desembolsará com outros projetos socioambientais para futura geração de certificados.

Essa metodologia contábil foi elaborada de acordo com a IAS 8 - "Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors", que determina que na ausência de um pronunciamento, ou uma interpretação ou orientação aplicados especificamente a uma transação, a Administração deverá exercer seu julgamento no desenvolvimento e na aplicação de uma política contábil que resulte em informação que seja relevante para a tomada de decisão por parte dos usuários e confiável, de tal modo que as demonstrações contábeis representem adequadamente a posição patrimonial e financeira, o desempenho financeiro e os fluxos de caixa da entidade.

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 nos passivos circulante e 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 na nota explicativa nº 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 menores níveis para os quais existam fluxos de caixa identificáveis separadamente (Unidades Geradoras de Caixa - UGCs).

2.15. Contas a pagar aos fornecedores

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

2.16. Empréstimos e financiamentos

Reconhecidos pelo valor justo, no momento do recebimento dos recursos, líquidos dos custos de transação nos casos aplicáveis e acrescidos de encargos, juros e variações monetárias e cambiais conforme previsto contratualmente, incorridos até as datas dos balanços, conforme demonstrado na nota explicativa nº 14.

2.17. Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

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, sendo utilizada 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 assessores legais da Sociedade. Os fundamentos e a natureza das provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão descritos na nota explicativa nº 17.

2.18. Imposto de renda e contribuição social - correntes e diferidos

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 da Sociedade e das controladas no Brasil são calculados às alíquotas de 25% e 9%, respectivamente.

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 a 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 plano de outorga de opções de compra de ações é mensurado pelo valor justo na data da outorga e a despesa é reconhecida no resultado durante o período no qual o direito é adquirido em contrapartida à rubrica "Capital adicional integralizado" no patrimônio líquido. 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 ao patrimônio líquido o efeito decorrente da revisão dessas estimativas iniciais. Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 23.2.

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 18.(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 da IAS 19 e do CPC 33 - Benefícios a Empregados, com base em cálculo atuarial elaborado por atuário independente, conforme detalhes divulgados na nota explicativa nº 18.

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.

A parcela dos incentivos fiscais reconhecida no resultado é destinada para a constituição da reserva de incentivos fiscais no grupo "Reserva de lucros" no patrimônio líquido.

2.24. Demonstração do valor adicionado

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 demonstração do valor adicionado 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

pelos 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 referida demonstração apresenta a distribuição da riqueza entre pessoal, impostos, taxas e contribuições, remuneração de capitais de terceiros e remuneração de capitais próprios.

2.25. Novas normas, alterações e interpretações de normas

a) Normas, interpretações e alterações de normas existentes em vigor em 31 de dezembro de 2011 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 2011. 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 nas IFRSs - 2010	Alteração de diversos pronunciamentos contábeis.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2011.
Alterações à IFRS 1	Isonomia limitada de divulgações comparativas da IFRS 7 para adotantes iniciais.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de julho de 2010.
Alterações à IAS 24	Divulgações de partes relacionadas.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2011.
Alterações à IFRIC 14	Pagamentos antecipados de exigência mínima de financiamento.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2011.
Alterações à IAS 32	Classificação dos direitos de emissão.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de fevereiro de 2010.
IFRIC 19	Extinção de passivos financeiros através de instrumentos patrimoniais.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de julho 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 iniciados após 31 de dezembro de 2011. 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>
IFRS 9 (conforme alterada em 2010)	Instrumentos financeiros.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
Alterações à IFRS 1	Eliminação de datas fixas para adotantes pela primeira vez das IFRSs.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de julho de 2011.
Alterações à IFRS 7	Divulgações - transferências de ativos financeiros.	Aplicável a exercícios 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 exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2012.
IAS 28 (Revisada 2011) Investimentos em Coligadas e Entidades com Controle Compartilhado	Revisão da IAS 28 para incluir as alterações introduzidas pelas IFRSs 10, 11 e 12.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IAS 27 (Revisada 2011) Demonstrações Financeiras Separadas	Requerimentos da IAS 27 relacionados às demonstrações contábeis consolidadas são substituídos pela IFRS 10. Requerimento para demonstrações contábeis separadas são mantidos.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.

IFRS 10 - Demonstrações Financeiras Consolidadas	Substituiu a IAS 27 em relação aos requerimentos aplicáveis às demonstrações contábeis consolidadas e a SIC 12. A IFRS 10 determinou um único modelo de consolidação com base em controle, independentemente da natureza do investimento.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IFRS 11 - Acordos de Participação	Eliminou o modelo de consolidação proporcional para as entidades com controle compartilhado, mantendo apenas o modelo pelo método da equivalência patrimonial. Eliminou também o conceito de "ativos com controle compartilhado", mantendo apenas "operações com controle compartilhado" e "entidades com controle compartilhado".	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IFRS 12 - Divulgações de Participações em Outras Entidades	Expande os requerimentos de divulgação de investimentos nas entidades que a Sociedade possui influência significativa.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IFRS 13 - Mensurações ao Valor Justo	Substitui e consolida todas as orientações e requerimentos relacionados à mensuração ao valor justo contidos nos demais pronunciamentos das IFRSs em um único pronunciamento. A IFRS 13 define valor justo, e orienta como determinar o valor justo e os requerimentos de divulgação relacionados à mensuração do valor justo. Entretanto, ela não introduz nenhum novo requerimento nem alteração com relação aos itens que devem ser mensurados ao valor justo, os quais permanecem nos pronunciamentos originais.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
Alterações à IAS 19 - Benefícios aos Empregados	Eliminação do enfoque do corredor ("corridor approach"), sendo os ganhos ou as perdas atuariais reconhecidos como outros resultados abrangentes para os planos de pensão e o resultado para os demais benefícios de longo prazo, quando incorridos, entre outras alterações.	Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
Alterações à IAS 1 - Apresentação das Demonstrações Financeiras	Introduz o requerimento de que os itens registrados em outros resultados abrangentes sejam segregados e totalizados entre itens que são e os que não são posteriormente reclassificados para lucros e perdas.	Aplicável a exercícios com início em ou após 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 CPC ainda não editou os respectivos pronunciamentos e modificações correlacionados às IFRSs novas e revisadas apresentadas anteriormente. Em decorrência do compromisso de o CPC e a CVM manterem atualizado o conjunto de normas emitidas com base nas atualizações feitas pelo 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 em diversos processos judiciais e administrativos, como descrito na nota explicativa nº 17. Provisões são constituídas para os riscos tributários, cíveis e trabalhistas 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 assessores legais. 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, entre outras, as quais estão divulgadas na nota explicativa nº 18. A mudança em uma dessas estimativas poderia afetar os resultados apresentados.

4. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

4.1 Considerações gerais e políticas

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 Tesouraria e aprovados pelo Conselho de Administração da Sociedade. 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 Tesouraria da Sociedade e posteriormente submetida à apreciação dos Comitês de Auditoria e Executivo e do Conselho de Administração.

A gestão de riscos é realizada pela Tesouraria Central da Sociedade, que tem também a função de aprovar todas as operações de aplicações e empréstimos realizadas pelas controladas da Sociedade.

4.2. Fatores de risco financeiro

As atividades da Sociedade e de suas controladas as expõem a diversos riscos financeiros: riscos de mercado (incluindo risco de moeda e de taxa de juros), de crédito e 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) Riscos de mercado

A Sociedade e as controladas estão expostas 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

A Sociedade e suas controladas estão expostas ao risco de câmbio resultante de instrumentos financeiros em moedas diferentes de suas moedas funcionais. Para a redução da referida exposição, foi implantada uma política para proteger o risco cambial, que estabelece níveis de exposição vinculados a esse risco (Política de Proteção Cambial).

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 Proteção Cambial considera 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.

Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, a Sociedade e suas controladas estão expostas basicamente ao risco de flutuação do dólar norte-americano. Para proteger as exposições cambiais com relação à moeda estrangeira, 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"). Conforme a Política de Proteção Cambial os derivativos contratados pela Sociedade ou por suas controladas deverão 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 e a suas controladas com relação ao dólar norte-americano.

Em 31 de dezembro de 2011, o balanço patrimonial da controladora e consolidado inclui contas denominadas em moeda estrangeira que, em conjunto, representam um passivo de R\$438.667 e R\$444.894,

respectivamente (em 31 de dezembro de 2010, R\$52.567 e R\$58.675, respectivamente). Essas contas constituídas por empréstimos e financiamentos, na sua totalidade em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, são protegidas com derivativos do tipo "swap".

Instrumentos derivativos para proteção do risco de câmbio

A Sociedade classifica os derivativos em "financeiros" e "operacionais". Os "financeiros" são derivativos do tipo "swap" ou "forwards" contratados para proteger o risco cambial dos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira. Os "operacionais" são derivativos (geralmente "forwards") contratados para proteger o risco cambial dos fluxos de caixa operacionais do negócio.

Em 31 de dezembro de 2011, os contratos em aberto de "swap" e "forward" têm vencimentos entre janeiro de 2013 e janeiro de 2018, foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Bradesco (25%), Brasil (12%), Bank of America (62%) e HSBC (1%) e estão assim compostos:

Derivativos "financeiros" - controladora

Descrição	Valor principal		Valor justo		Ganho (perda) do exercício	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	<u>396.938</u>	<u>53.534</u>	<u>435.094</u>	<u>52.121</u>	<u>28.184</u>	<u>(2.110)</u>
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	<u>396.938</u>	<u>53.534</u>	<u>406.910</u>	<u>54.231</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

Derivativos "financeiros" - consolidado

Descrição	Valor principal		Valor justo		Ganho (perda) do exercício	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	<u>404.662</u>	<u>59.817</u>	<u>442.574</u>	<u>57.367</u>	<u>28.626</u>	<u>(2.830)</u>
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	<u>404.662</u>	<u>59.817</u>	<u>413.947</u>	<u>60.197</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

Derivativos "operacionais" - controladora e consolidado

Descrição	Valor principal		Valor justo		Ganho (perda) do exercício	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Contratos "forward" (2):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	<u>-</u>	<u>34.542</u>	<u>-</u>	<u>34.555</u>	<u>-</u>	<u>(1.231)</u>
Ponta passiva:						
Taxa prefixada:						
Posição vendida pré-fixada	<u>-</u>	<u>34.542</u>	<u>-</u>	<u>35.786</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

(1) As operações de "swap" financeiros consistem na troca da variação cambial por uma correção relacionada a um percentual da variação do Certificado de Depósito Interbancário - CDI pós-fixado.

(2) As operações de "forward" operacionais 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.

O valor principal representa os valores dos derivativos contratados. O valor justo refere-se ao valor reconhecido no balanço dos derivativos contratados ainda em aberto nas datas dos balanços.

Para os instrumentos financeiros derivativos mantidos pela Sociedade e por suas controladas em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, devido ao fato de os contratos serem efetuados diretamente com instituições financeiras e não por meio da BM&FBOVESPA, não há margens depositadas como garantia das referidas operações.

Análise de sensibilidade

Para análise de sensibilidade dos instrumentos financeiros derivativos "financeiros", a Administração da Sociedade entende que há necessidade de considerar os ativos e passivos com exposição à flutuação das taxas de câmbio registrados no balanço patrimonial, conforme demonstrado no quadro a seguir:

	Controladora	Consolidado
Empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira (*)	438.667	444.894
Contas a receber em moeda estrangeira	-	(5.231)
Contas a pagar em moeda estrangeira	15.043	18.765
Valor principal dos derivativos "financeiros"	<u>(435.543)</u>	<u>(439.742)</u>
Exposição passiva líquida	<u>18.168</u>	<u>18.685</u>

(*) O valor apresentado não considera o empréstimo de sua controlada no Peru, no valor de R\$36.483. A Administração entende que não há exposição cambial sobre esse passivo, pois este será liquidado pela própria controlada com recursos provenientes de suas operações naquele país, portanto, na mesma moeda em que a dívida foi captada.

A seguir estão demonstrados o ganho (perda) que teriam sido reconhecidos no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2011 de acordo com os seguintes cenários:

Descrição:	Controladora			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Exposição passiva líquida	Alta do dólar	<u>(322)</u>	<u>(4.542)</u>	<u>(9.084)</u>
Descrição:	Consolidado			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Exposição passiva líquida	Alta do dólar	<u>(331)</u>	<u>(4.671)</u>	<u>(9.342)</u>

O cenário provável considera as taxas futuras do dólar norte-americano, conforme cotações obtidas na BM&FBOVESPA nas datas previstas dos vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição ao câmbio. Os cenários II e III consideram uma alta do dólar norte-americano de 25% (R\$2,34/US\$1,00) e de 50% (R\$2,81/US\$1,00), respectivamente. Os cenários provável, II e III estão sendo apresentados em atendimento à Instrução CVM nº 475/08. A Administração utiliza o cenário provável na avaliação das possíveis mudanças na taxa de câmbio e apresenta o referido cenário em atendimento à IFRS 7 - Instrumentos Financeiros: Divulgações. A Sociedade e suas controladas não operam com instrumentos financeiros derivativos com propósitos de especulação.

ii) Risco de taxa de juros

O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Sociedade e suas controladas ao risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros. Os instrumentos financeiros emitidos às taxas prefixadas expõem a Sociedade e suas controladas ao risco de valor justo associado à taxa de juros.

O risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros da Sociedade decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos emitidos a taxas pós-fixadas. 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 são corrigidas pelo CDI e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pela Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP, CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

A Administração da Sociedade entende como baixo o risco de grandes variações no CDI e na TJLP nos próximos 12 meses, 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. Dessa forma, não tem contratado derivativos para proteger esse risco.

A Sociedade e suas controladas têm como política contratar derivativos do tipo "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI, da TJLP e das taxas prefixadas. No entanto, em 31 de dezembro de 2011 e de 2010 a Sociedade e suas controladas não tinham esse tipo de derivativo, por considerarem o risco baixo, conforme descrito anteriormente.

Análise de sensibilidade

Conforme mencionado anteriormente no item "Risco cambial", em 31 de dezembro de 2011 quase a totalidade dos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira possuem 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. Dessa forma, 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, incluindo as operações com derivativos:

	Controladora	Consolidado
Total dos empréstimos e financiamentos - em moeda local (nota explicativa nº 14)	(480.305)	(705.322)
Operações com derivativos atrelados ao CDI e à TJLP	(438.667)	(444.894)
Aplicações financeiras (nota explicativa nº 5)	<u>138.078</u>	<u>424.159</u>
Exposição passiva líquida	<u>(780.895)</u>	<u>(726.057)</u>
Exposição passiva líquida	<u>(780.895)</u>	<u>(726.057)</u>

A análise de sensibilidade considera a exposição dos empréstimos e financiamentos atrelados ao CDI e à TJLP, líquidos das aplicações financeiras, também indexadas ao CDI (nota explicativa nº 5).

As tabelas seguintes demonstram a perda (ganho) incremental que teria sido reconhecida(o) no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2011 de acordo com os seguintes cenários:

Descrição:	Controladora			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	<u>1.328</u>	<u>(19.561)</u>	<u>(40.450)</u>
Descrição:	Consolidado			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	<u>1.234</u>	<u>(18.188)</u>	<u>(37.610)</u>

O cenário provável considera as taxas futuras de juros conforme cotações obtidas na BM&FBOVESPA nas datas previstas dos vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição às taxas de juros. Os cenários II e III consideram uma alta das taxas de juros em 25% (13,4% ao ano) e 50% (16,1% ao ano), respectivamente.

b) Risco de crédito

O risco de crédito refere-se ao risco de uma contraparte não cumprir com suas obrigações contratuais, levando a Sociedade a incorrer em perdas financeiras. As vendas da Sociedade e de suas controladas são efetuadas para um grande número de Consultores(as) Natura 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, principalmente, representados por caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras e instrumentos derivativos.

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.

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.

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.

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

Controladora Em 31 de dezembro de 2011	Menos de um ano	Entre um e dois anos	Entre dois e cinco anos	Mais de cinco anos	Total	Efeito do desconto	Valor contábil 2011
Circulante:							
Empréstimos e financiamentos	118.949	-	-	-	118.949	(52.525)	66.424
Fornecedores	148.805	-	-	-	148.805	-	148.805
Derivativos	29.555	-	-	-	29.555	(1.371)	28.184
Não circulante:							
Empréstimos e financiamentos	-	810.404	53.284	80.154	943.842	(91.293)	852.549
Consolidado Em 31 de dezembro de 2011	Menos de um ano	Entre um e dois anos	Entre dois e cinco anos	Mais de cinco anos	Total	Efeito do desconto	Valor contábil 2011
Circulante:							
Empréstimos e financiamentos	199.515	-	-	-	199.515	(30.553)	168.962
Fornecedores	454.093	-	-	-	454.093	-	454.093
Derivativos	29.948	-	-	-	29.948	(1.322)	28.626
Não circulante:							
Empréstimos e financiamentos	-	890.243	146.652	94.300	1.131.195	(113.458)	1.017.737

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 a 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. A dívida líquida a seguir demonstrada não considera os ajustes dos derivativos contratados para mitigar o risco cambial.

Os índices de alavancagem financeira consolidados em 31 de dezembro de 2011 e de 2010 estão demonstrados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos	918.973	428.442	1.186.699	691.663
Caixa e equivalentes de caixa	(166.007)	(206.125)	(515.610)	(560.229)
Dívida líquida	752.966	222.317	671.089	131.434
Patrimônio líquido	1.238.553	1.257.501	1.238.554	1.257.502
Índice de alavancagem financeira	60,79%	17,68%	54,18%	10,45%

4.4. Estimativa de valores justos

Os instrumentos financeiros são mensurados ao valor justo nas datas dos balanços conforme determinado pelo CPC 40 - Instrumentos Financeiros: Evidenciação e de acordo com a seguinte hierarquia:

- Nível 1: Avaliação com base em preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos idênticos nas datas dos balanços. Um mercado é visto como ativo se os preços cotados estiverem pronta e regularmente disponíveis a partir de uma Bolsa de Mercadorias e Valores, um 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.

- Nível 2: Utilizado para instrumentos financeiros que não são negociados em mercados ativos (por exemplo, derivativos de balcão), cuja avaliação é baseada em técnicas que, além dos preços cotados incluídos no Nível 1, utilizam outras informações adotadas pelo mercado para o ativo ou passivo, direta (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços).

- Nível 3: Avaliação determinada em virtude de informações, para os ativos ou passivos, que não são baseadas nos dados adotados pelo mercado (ou seja, informações não observáveis).

Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, a mensuração da totalidade dos derivativos da Sociedade e de suas controladas corresponde às características

do Nível 2. O valor justo dos derivativos de câmbio ("swap" e "forwards") é determinado com base nas taxas de câmbio futuras nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.

Valores justos de instrumentos financeiros avaliados ao custo amortizado

Aplicações financeiras

Os valores contábeis das aplicações financeiras aproximam-se dos seus valores justos em virtude de as operações serem efetuadas a juros pós-fixados e apresentarem possibilidade de resgate imediato.

Empréstimos e financiamentos

Os valores contábeis dos empréstimos e financiamentos, exceto aqueles atrelados à taxa prefixada, aproximam-se dos seus valores justos, pois estão atrelados a uma taxa de juros pós-fixada, no caso, a variação do CDI. Os valores contábeis dos financiamentos atrelados à TJLP aproximam-se dos seus valores justos em virtude de a TJLP ter correlação com o CDI e ser uma taxa pós-fixada.

Os valores justos dos empréstimos e financiamentos contratados com juros prefixados correspondem a valores próximos aos saldos contábeis divulgados na nota explicativa nº 14.

Contas a receber e fornecedores

Estima-se que os valores contábeis das contas a receber de clientes e das contas a pagar aos fornecedores estejam próximos de seus valores justos de mercado, em virtude do curto prazo das operações realizadas.

5. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Caixa e bancos	27.929	9.688	98.208	38.314
Aplicações financeiras - CDBs pós-fixados	138.078	196.437	417.402	521.915
	166.007	206.125	515.610	560.229

Em 31 de dezembro de 2011, os Certificados de Depósito Bancário - CDBs são remunerados por taxas que variam entre 100,0% e 101,5% (100,0% e 101,5% em 31 de dezembro de 2010) do CDI.

6. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Contas a receber de clientes	591.480	550.355	706.861	635.944
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(56.171)	(56.663)	(64.989)	(65.664)
	535.309	493.692	641.872	570.280

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

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
A vencer	452.392	432.703	543.472	492.947
Vencidos:				
Até 30 dias	102.107	79.136	117.560	93.967
De 31 a 60 dias	14.029	10.897	16.254	16.777
De 61 a 90 dias	9.950	8.072	13.306	9.406
De 91 a 180 dias	13.002	19.547	16.269	22.847
	<u>591.480</u>	<u>550.355</u>	<u>706.861</u>	<u>635.944</u>

O saldo da rubrica "Contas a receber de clientes" no consolidado está predominantemente denominado em reais, com aproximadamente 89% do saldo em aberto em 31 de dezembro de 2011 (91% em 31 de dezembro de 2010), 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 2011 está assim representada:

Controladora			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
<u>(56.663)</u>	<u>(82.860)</u>	<u>83.352</u>	<u>(56.171)</u>
Consolidado			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
<u>(65.664)</u>	<u>(88.277)</u>	<u>88.952</u>	<u>(64.989)</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.

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 líquida da provisão para créditos de liquidação duvidosa, 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	
	2011	2010	2011	2010
Produtos acabados	219.626	181.188	565.739	465.027
Matérias-primas e materiais de embalagem	-	-	149.806	127.305
Material promocional	18.560	14.383	52.288	37.576
Produtos em elaboração	-	-	16.314	17.290
Provisão para perdas	<u>(20.280)</u>	<u>(10.479)</u>	<u>(95.399)</u>	<u>(75.673)</u>
	<u>217.906</u>	<u>185.092</u>	<u>688.748</u>	<u>571.525</u>

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para o exercício findo em 31 de dezembro de 2011 está assim representada:

Controladora			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
<u>(10.479)</u>	<u>(20.741)</u>	<u>10.940</u>	<u>(20.280)</u>
Consolidado			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
<u>(75.673)</u>	<u>(66.900)</u>	<u>47.175</u>	<u>(95.398)</u>

(a) Referem-se à constituição de provisão para perdas por descontinuidade, validade e qualidade, 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	
	2011	2010	2011	2010
ICMS a compensar sobre aquisição de insumos	-	-	154.942	97.888
ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - RS	-	3.022	-	3.022
ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - SP (a)	8.296	7.120	8.296	7.120
ICMS - ST a ressarcir - processo de denúncia espontânea - SP (b)	-	-	-	16.421
Impostos a compensar - controladas no exterior	-	-	22.170	21.567
ICMS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	15.428	6.825	24.318	16.136
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	-	-	7.376	11.826
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de insumos	45.012	19.743	68.187	20.025
PIS e COFINS oriundo de ganho de processo judicial (c)	11.887	-	16.852	-
IRPJ e CSLL a compensar	728	10	3.236	1.746
PIS, COFINS e CSLL - retidos na fonte	-	-	2.024	5.574
Outros	365	3.000	8.834	12.282
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS	-	-	<u>(3.376)</u>	<u>(2.879)</u>
	<u>81.716</u>	<u>39.720</u>	<u>312.859</u>	<u>210.728</u>
Circulante	<u>69.417</u>	<u>34.799</u>	<u>201.620</u>	<u>101.464</u>
Não circulante	<u>12.299</u>	<u>4.921</u>	<u>111.239</u>	<u>109.264</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 da Federação (Estados e Distrito Federal) que não o Estado de São Paulo, conforme legislação fiscal do Estado de São Paulo, vigentes desde fevereiro de 2008. A Sociedade obteve em 2010 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"), no qual os créditos são compensados no mês seguinte ao da apuração, amparados por carta de fiança bancária em mesmo valor.

(b) Em 24 de setembro de 2008, foi emitido expediente pela Coordenadoria de Administração Tributária da SeFaz - SP 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 artigos 264, inciso IV, 313-E e 313-G do Regulamento do ICMS - RICMS/2000. O referido expediente esclareceu os procedimentos necessários para a regularização das operações realizadas pela controlada no referido período. Os requerimentos foram atendidos e o crédito foi integralmente compensado durante o exercício de 2011.

(c) O montante demonstrado refere-se ao reconhecimento de crédito tributário de Programa da Integração Social - PIS e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS oriundo de ganho de processo judicial que questionava a inconstitucionalidade e ilegalidade da majoração da base de cálculo das contribuições citadas, instituídas pela Lei nº 9.718/98. Vide mais detalhes na nota explicativa nº 17.(a) (ativos contingentes).

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 - Apresentação das Demonstrações Contábeis. Os valores são demonstrados a seguir:

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Provisão para créditos de liquidação duvidosa (nota explicativa nº 6)	19.098	19.266	19.098	19.266
Provisão para perdas nos estoques (nota explicativa nº 7)	6.895	3.563	28.219	21.725
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (nota explicativa nº 17)	17.743	18.884	36.896	40.375
Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS (nota explicativa nº 17)	620	573	39.173	28.869
Passivo atuarial - plano de assistência médica (nota explicativa nº 18)	6.573	4.462	9.565	6.702
(Ganhos) perdas decorrentes das mudanças no valor justo dos instrumentos derivativos (nota explicativa nº 24)	(9.583)	1.136	(9.733)	1.381
Provisão de ICMS - ST - PR, DF, MS, MT e RJ (nota explicativa nº 16)	8.247	13.672	8.247	13.672
Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores	1.992	3.879	2.137	4.432
Provisões para obrigações contratuais	1.439	1.947	2.713	2.777
Provisão para deságio na cessão de créditos de ICMS	-	-	1.148	979
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	6.178	6.874	6.178	6.874
Diferenças temporárias das operações internacionais	-	-	9.681	6.562
Provisões para participação nos resultados	3.955	-	10.947	-
Ajuste de taxa de depreciação vida útil (Regime Tributário de Transição - RTT)	1.420	-	(6.989)	-
Outras diferenças temporárias	<u>15.568</u>	<u>13.235</u>	<u>32.272</u>	<u>26.645</u>
	<u>80.145</u>	<u>87.491</u>	<u>189.552</u>	<u>180.259</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.

A expectativa da Administração para realização dos créditos tributários está apresentada a seguir:

	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
2012	42.679	83.230
2013	11.753	18.180
2014	4.633	59.240
2015 em diante	<u>21.080</u>	<u>28.902</u>
	<u>80.145</u>	<u>189.552</u>

Sobre as controladas da Sociedade no exterior, exceto pela operação da Argentina que apresenta lucro tributável, as demais controladas não apresentam créditos tributários registrados em suas demonstrações contábeis sobre prejuízos fiscais e diferenças temporárias devido à ausência de histórico de lucros tributáveis e projeções de lucros tributáveis para os próximos exercícios.

Em 31 de dezembro de 2011, os valores dos créditos tributários, calculados às alíquotas vigentes nos respectivos países onde se situam as controladas, são demonstrados conforme segue:

Diferenças temporárias totais:

Prejuízos fiscais:	
Argentina	9.533
Chile	82.379
México	110.771
Colômbia	73.980
França	110.678

Exceto pelas controladas na Argentina e no México, os créditos tributários sobre os prejuízos fiscais gerados pelas demais controladas não possuem prazo para serem compensados. Para tais controladas, os créditos tributários possuem os seguintes prazos para compensação:

	<u>Argentina</u>	<u>México</u>
2012	3.060	-
2013	4.564	-
2014	-	11
2015	1.909	7.434
2016 em diante	<u>-</u>	<u>103.326</u>
	<u>9.533</u>	<u>110.771</u>

b) Reconciliação do imposto de renda e da contribuição social

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	1.161.791	1.053.123	1.237.730	1.118.169
Imposto de renda e contribuição social à alíquota de 34%	(395.009)	(358.062)	(420.828)	(380.177)
Benefício dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica - Lei nº 11.196/05 (*)	22.386	19.035	22.386	19.035
Incentivos fiscais	6.582	5.820	9.668	8.296
Equivalência patrimonial (nota explicativa nº 12)	18.628	8.760	-	-
Crédito fiscal não constituído sobre prejuízos fiscais gerados por controladas no exterior	-	-	(28.915)	(31.459)
Regime Tributário de Transição - RTT (Medida Provisória nº 449/08) - ajustes da Lei nº 11.638/07	(774)	649	(3.242)	(1.623)
Baixa do ágio - liquidação da Flora Medicinal	-	8.332	-	8.332
Benefício fiscal de juros sobre o capital próprio	21.067	18.242	21.067	18.242
Outras diferenças permanentes	<u>(3.770)</u>	<u>(11.849)</u>	<u>(6.965)</u>	<u>(14.766)</u>
Despesa com imposto de renda e contribuição social	<u>(330.890)</u>	<u>(309.073)</u>	<u>(406.829)</u>	<u>(374.120)</u>
Imposto de renda e contribuição social - correntes	(323.543)	(313.612)	(416.123)	(408.233)
Imposto de renda e contribuição social - diferidos	(7.347)	4.539	9.294	34.113
Taxa efetiva - %	28,5	30,5	32,9	33,5

(*) 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.

A movimentação do imposto de renda e da contribuição social no exercício é conforme segue:

Controladora		
Saldo em 2010	Débito/(Crédito) no resultado	Saldo em 2011
87.491	7.346	80.145
Consolidado		
Saldo em 2010	Débito/(Crédito) no resultado	Saldo em 2011
180.259	(9.293)	189.552

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 2011 e de 2010 estão assim representados:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
ICMS - ST (nota explicativa nº 17.(a)(passivos contingentes))	80.304	53.809	80.304	53.809
ICMS - ST exigibilidade suspensa (nota explicativa nº 16.(b))	88.521	167.019	88.521	167.019
Outras obrigações tributárias provisionadas (nota explicativa nº 16.(e) e (g))	9.434	8.556	52.024	48.106
Outras obrigações tributárias com exigibilidade suspensa (nota explicativa nº 17.(c))	10.955	10.426	10.955	10.426
Processos tributários sem provisão	34.373	30.676	38.254	36.034
Processos tributários provisionados (nota explicativa nº 17)	9.952	9.600	11.515	10.754
Processos cíveis sem provisão	1.016	938	1.108	1.343

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Processos cíveis provisionados (nota explicativa nº 17)	1.886	1.874	1.992	1.976
Processos trabalhistas sem provisão	5.844	4.410	6.999	5.130
Processos trabalhistas provisionados (nota explicativa nº 17)	2.653	1.762	4.167	2.410
	<u>244.938</u>	<u>289.070</u>	<u>295.839</u>	<u>337.007</u>

11. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Adiantamento para propaganda	111.690	64.886	112.666	66.246
Ativos destinados à venda	-	-	17.752	17.752
Seguros	1.829	1.565	2.464	2.224
Caixa restrito - CDB (*)	-	-	6.757	6.155
Outros	6.371	6.071	17.079	18.926
	<u>119.890</u>	<u>72.522</u>	<u>156.718</u>	<u>111.303</u>
Circulante	<u>115.328</u>	<u>52.470</u>	<u>126.783</u>	<u>66.399</u>
Não circulante	<u>4.562</u>	<u>20.052</u>	<u>29.935</u>	<u>44.904</u>

(*) Este saldo refere-se a um bloqueio para garantia de uma execução fiscal por meio da qual se pretende cobrar o 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. O processo encontra-se no Tribunal Regional Federal da 3ª Região (SP), para julgamento do recurso de apelação da executada. Com base na análise efetuada pelos assessores legais da Sociedade, a probabilidade de perda desse processo é possível.

12. INVESTIMENTOS

	Controladora	
	2011	2010
Investimentos em controladas e controladas em conjunto	<u>1.253.721</u>	<u>1.099.188</u>

Informações e movimentação dos saldos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2011

	Indústria e Comércio de Cosméticos		Natura Cosméticos S.A. -		Natura Cosméticos C.A. -		Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Cosméticos de		Natura (Brasil) B.V. -		Total
	Natura Ltda.	S.A. - Chile	S.A. - Peru	Argentina	Venezuela	México S.A. (*)	Colômbia	Holanda (*)	España S.L.		
Capital social	526.155	101.336	13.903	106.116	6.609	5.008	192.975	72.948	85.847	73	1.110.970
Percentual de participação	99,99%	99,99%	99,94%	99,97%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	100,00%	100,00%	
Patrimônio líquido das controladas	1.060.440	20.385	1.486	72.847	306	28.812	47.601	13.435	8.444	106	1.253.861
Participação no patrimônio líquido	1.060.334	20.383	1.485	72.825	306	28.809	47.596	13.434	8.444	106	1.253.721
Lucro líquido (prejuízo) do exercício das controladas	124.882	(3.535)	(4.728)	7.685	(1)	15.527	(46.023)	(20.973)	(18.052)	-	54.782
<u>Valor contábil dos investimentos</u>											
Saldo em 31 de dezembro de 2010	930.614	23.246	(891)	56.902	273	45.021	26.950	8.782	8.208	83	1.099.188
Resultado de equivalência patrimonial	124.881	(3.535)	(4.725)	7.683	(1)	15.527	(46.019)	(20.970)	(18.052)	-	54.789
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	-	672	357	2.431	34	89	(384)	1.893	468	-	5.561
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas	4.839	-	-	-	-	2.171	-	-	-	-	7.010
Distribuição de lucros	-	-	-	-	-	(34.000)	-	-	-	-	(34.000)
Aumentos de capital	-	-	6.744	5.809	-	-	67.049	23.729	17.819	23	121.173
Saldo em 31 de dezembro de 2011	<u>1.060.334</u>	<u>20.383</u>	<u>1.485</u>	<u>72.825</u>	<u>306</u>	<u>28.809</u>	<u>47.596</u>	<u>13.434</u>	<u>8.444</u>	<u>106</u>	<u>1.253.721</u>

(*) Informações consolidadas das seguintes empresas:

Natura Cosméticos de México S.A.: 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 (Brasil) International B.V. - Holanda: 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)

Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: Ybios S.A. e Natura Innovation et Technologie de Produits S.A.S. - França

13. IMOBILIZADO E INTANGÍVEL

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Controladora					
		2011			2010		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual
IMOBILIZADO							
Veículos	21	39.010	(16.991)	22.019	34.234	(14.491)	19.743
Benfeitorias em propriedade de terceiros (a)	15	35.419	(11.844)	23.575	23.486	(9.053)	14.433
Máquinas e equipamentos	4	114.844	(7.421)	107.423	27.668	(3.018)	24.650
Edifícios		56.694	-	56.694	-	-	-
Móveis e utensílios	7	11.633	(3.006)	8.627	6.264	(2.584)	3.680
Equipamentos de informática	18	50.867	(7.024)	43.843	6.614	(3.803)	2.811
Projetos em andamento	-	67.843	-	67.843	11.699	-	11.699
Adiantamentos a fornecedores	-	2.191	-	2.191	15.159	-	15.159
		<u>378.501</u>	<u>(46.286)</u>	<u>332.215</u>	<u>125.124</u>	<u>(32.949)</u>	<u>92.175</u>

	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Controladora					
		2011			2010		
		Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual
INTANGÍVEL							
Softwares e outros	17	88.848	(17.356)	71.492	23.852	(10.604)	13.248
Créditos de carbono (c)		7.437	-	7.437	5.338	-	5.338
		<u>96.285</u>	<u>(17.356)</u>	<u>78.929</u>	<u>29.190</u>	<u>(10.604)</u>	<u>18.586</u>

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Consolidado					
		2011			2010		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual
IMOBILIZADO							
Máquinas e equipamentos	6	410.901	(145.342)	265.559	308.262	(124.315)	183.947
Edifícios	4	207.836	(60.400)	147.436	151.161	(54.305)	96.856
Instalações	9	132.919	(73.512)	59.407	120.440	(65.066)	55.374
Terrenos	-	27.214	-	27.214	27.180	-	27.180
Moldes	30	116.068	(87.966)	28.102	105.362	(79.921)	25.441
Veículos	21	59.490	(22.430)	37.060	56.361	(21.181)	35.180
Equipamentos de informática	19	76.305	(23.933)	52.372	75.749	(45.969)	29.780
Móveis e utensílios	11	32.976	(11.937)	21.039	27.164	(11.926)	15.238
Benfeitorias em propriedade de terceiros (a)	15	50.599	(18.581)	32.018	44.273	(18.725)	25.548
Projetos em andamento	-	80.563	-	80.563	35.489	-	35.489
Adiantamentos a fornecedores	-	47.724	-	47.724	28.648	-	28.648
Outros	3	4.196	(2.256)	1.940	3.897	(2.111)	1.786
		<u>1.246.791</u>	<u>(446.357)</u>	<u>800.434</u>	<u>983.986</u>	<u>(423.519)</u>	<u>560.467</u>

	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Consolidado					
		2011			2010		
		Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual
INTANGÍVEL							
Softwares	18	182.890	(32.676)	150.214	183.322	(73.376)	109.946
Créditos de carbono (c)	-	7.437	-	7.437	5.338	-	5.338
Fundo de comércio - Natura Europa SAS - França (b)	-	5.074	-	5.074	4.629	-	4.629
Marcas e patentes	10	1.652	(1.623)	29	1.573	(1.413)	160
		<u>197.053</u>	<u>(34.299)</u>	<u>162.754</u>	<u>194.862</u>	<u>(74.789)</u>	<u>120.073</u>

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

(b) 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 tratar-se 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 2011 e de 2010, deve-se exclusivamente aos efeitos da variação cambial.

(c) Programa Carbono Neutro (nota explicativa nº 2.11.3).

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 2011, comparado com a depreciação registrada no exercício anterior, no montante de R\$11.482.

Informações adicionais sobre o imobilizado e intangível:

a) Bens dados em garantia e penhora

Em 31 de dezembro de 2011, 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:

	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
Veículos	4.229	4.229
Equipamentos de informática	3.477	4.063
Máquinas e equipamentos	<u>3.171</u>	<u>3.171</u>
Saldos no fim do exercício	<u><u>10.877</u></u>	<u><u>11.463</u></u>

b) Arrendamentos mercantis (leasing)

A Sociedade efetuou no exercício de 2011 operação de arrendamento mercantil financeiro para aquisição de ativo imobilizado no valor de R\$56.694, na rubrica "Edifícios" e uma operação de "sale leaseback" no valor de R\$24.537, na rubrica "Máquinas e equipamentos". Em 31 de dezembro de 2011, o saldo a pagar dessas operações, classificado na rubrica de "Empréstimos e financiamentos" (nota explicativa nº 14), totaliza R\$79.673.

c) Saldo de juros capitalizados no ativo imobilizado

	<u>Consolidado</u>	
	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Edifícios	<u><u>1.427</u></u>	<u><u>1.479</u></u>

Mutações do imobilizado

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Saldos no início do exercício	92.175	50.375	560.467	492.256
Adições (líquidas das transferências de projetos em andamento encerrados):				
Máquinas e equipamentos	28.373	8.884	45.037	29.669
Projetos em andamentos/ adiantamentos a fornecedores	114.902	32.389	165.726	84.555
Veículos	15.069	13.498	21.031	24.193
Moldes	-	-	15.344	16.986
Instalações	-	-	6.112	7.208
Equipamentos de informática	40.611	769	11.377	7.304
Móveis e utensílios	4.176	545	5.679	1.618
Outras	<u>4.777</u>	<u>1.036</u>	<u>5.524</u>	<u>3.696</u>
	207.908	57.121	275.830	175.228
Leasing	56.694	-	56.694	-
Depreciação	(20.814)	(12.615)	(84.108)	(69.412)
Transferências e baixas líquidas	<u>(3.748)</u>	<u>(2.706)</u>	<u>(8.449)</u>	<u>(37.605)</u>
Saldos no fim do exercício	<u><u>332.215</u></u>	<u><u>92.175</u></u>	<u><u>800.434</u></u>	<u><u>560.467</u></u>

Mutações do intangível

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Saldos no início do exercício	18.586	11.527	120.073	82.740
Adições:				
Softwares (inclui gastos com implementação)	64.993	4.411	66.402	56.310
Créditos de carbono	<u>4.135</u>	<u>5.338</u>	<u>4.135</u>	<u>5.338</u>
	69.128	9.749	70.537	61.648
Transferências e baixas líquidas	(2.034)	-	(2.043)	(4.879)
Amortização	<u>(6.751)</u>	<u>(2.690)</u>	<u>(25.813)</u>	<u>(19.436)</u>
Saldos no fim do exercício	<u><u>78.929</u></u>	<u><u>18.586</u></u>	<u><u>162.754</u></u>	<u><u>120.073</u></u>

14. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>		
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>Referência</u>
<u>Moeda local</u>					
BNDES - EXIM	-	-	67.607	116.388	A
Financiadora de Estudos e Projetos					
FINEP	-	-	27.106	27.633	B
Debêntures	353.256	352.669	353.256	352.669	C
BNDES	21.708	23.206	141.689	110.996	D
Conta garantida	-	-	-	2.001	E
Capital de giro	48.613	-	48.613	-	F
BNDES - FINAME	-	-	7.336	6.506	G
Banco do Brasil - Fundo de Amparo do Trabalhador - FAT Fomentar	-	-	2.697	3.908	H
Arrendamentos mercantis - financeiros	56.729	-	56.729	940	I
FINEP subvenção	-	-	289	2.086	J
Total em moeda local	<u><u>480.306</u></u>	<u><u>375.875</u></u>	<u><u>705.322</u></u>	<u><u>623.127</u></u>	
<u>Moeda estrangeira</u>					
BNDES - EXIM	-	-	-	1.229	K
BNDES	4.486	2.479	10.713	7.358	L
Resolução nº 4.131/62	411.237	50.088	411.238	50.088	M
Operação internacional - Peru	-	-	36.483	9.861	N
Arrendamentos mercantis - financeiros	<u>22.944</u>	-	<u>22.944</u>	-	O
Total em moeda estrangeira	<u><u>438.667</u></u>	<u><u>52.567</u></u>	<u><u>481.377</u></u>	<u><u>68.536</u></u>	
Total geral	<u><u>918.973</u></u>	<u><u>428.442</u></u>	<u><u>1.186.699</u></u>	<u><u>691.663</u></u>	
Circulante	<u><u>66.424</u></u>	<u><u>60.086</u></u>	<u><u>168.962</u></u>	<u><u>226.595</u></u>	
Não circulante	<u><u>852.549</u></u>	<u><u>368.356</u></u>	<u><u>1.017.737</u></u>	<u><u>465.068</u></u>	

Referência	Moeda	Vencimento	Encargos	Garantias
A	Real	Março de 2014	Juros de 2,5% a.a. + TJLP	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
B	Real	Março de 2013 e maio 2019	TJLP para a parcela com vencimento em 2013 e 5% e para parcela com vencimento em maio de 2019	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
C	Real	Maio de 2013	Juros de 108% do CDI com vencimento em maio de 2013	Não há
D	Real	Janeiro de 2018	TJLP+ juros de 0,7% a 2,8% a.a. para a parcela com vencimento em março de 2016 e 2,3% para a parcela com vencimento em 2018	Carta de fiança bancária
E	Real	Abril de 2011	123,9% do CDI a.a. + IOF (b)	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
F	Real	Janeiro de 2012	105,5% do CDI a.a. + IOF (b)	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
G	Real	Setembro de 2016	Juros de 4,5% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
H	Real	Fevereiro de 2014	Juros de 4,4% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
I	Real	Até Agosto de 2026	Juros de 108,0% da taxa DI - CETIP (c)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos de arrendamento mercantil
J	Real	Dezembro de 2012	Não há	Não há
K	Dólar	Fevereiro de 2011	Varição cambial + 8,31% a.a. (a)	Aval da Natura Cosméticos S.A.
L	Dólar	Janeiro de 2018	Varição cambial + 1,8% a.a. + Resolução nº 635 (a)	Aval da Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
M	Dólar	Outubro de 2013	Varição cambial + juros de 1,87% a 3,89% a.a. (a)	Aval da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.
N	Novo sol	Dezembro de 2012	Juros de 5,2% a.a.	Carta de fiança bancária
O	Dólar	Dezembro de 2016	Varição cambial + juros de 3,87% a.a. (a)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos

(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) IOF - Imposto sobre Operações Financeiras.

(c) 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	
	2011	2010	2011	2010
2012	-	6.530	-	39.425
2013	771.468	355.820	840.496	379.440
2014	11.067	4.450	48.132	22.963
2015	8.364	1.539	38.413	19.001
2016 em diante	61.650	17	90.696	4.239
	<u>852.549</u>	<u>368.356</u>	<u>1.017.737</u>	<u>465.068</u>

Os contratos de empréstimos bancários vigentes são como seguem:

a) Descrição dos empréstimos bancários

1. Programas BNDES – EXIM: Pré-embarque e 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 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - 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 e implementação de novos

centros de distribuição, bem como adequação administrativa da unidade de Itapeperica 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.

Tais recursos foram destinados ao custeio parcial dos investimentos incorridos na elaboração dos projetos "Plataformas de Tecnologia para Novos Produtos Cosméticos e Suplementos Nutricionais" e "Pesquisa e Inovação para o Desenvolvimento de Novos Produtos Cosméticos".

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 por meio da Lei nº 4.131/62 por intermédio de instituições financeiras.

6. 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 financeiras são compostas como segue:

Obrigações brutas de arrendamento financeiro - pagamentos mínimos de arrendamento:

	Consolidado	
	2011	2010
Menos de um ano	12.633	642
Mais de um ano e menos de cinco anos	54.102	-
Mais de cinco anos	<u>78.800</u>	<u>377</u>
	145.535	1.019

Encargos de financiamento futuros sobre os arrendamentos financeiros	<u>(65.862)</u>	<u>(79)</u>
Obrigações de arrendamento financeiro - saldo contábil	<u>79.673</u>	<u>940</u>

c) Cláusulas restritivas de contratos

Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, a maioria dos contratos de empréstimos e financiamentos mantidos pela Sociedade e por suas controladas não contém cláusulas restritivas que estabelecem obrigações quanto à manutenção de índices financeiros por parte da Sociedade e de suas controladas.

O contrato firmado com o BNDES em julho de 2011 apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros:

- Margem EBITDA igual ou superior a 15%; e
- Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos)

Em 31 de dezembro de 2011 a Sociedade cumpria integralmente todas essas cláusulas restritivas.

15. FORNECEDORES E OUTRAS CONTAS A PAGAR

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Fornecedores nacionais	133.762	77.805	435.328	326.945
Fornecedores estrangeiros (*)	15.043	842	18.765	4.964
Fretes a pagar	<u>34.512</u>	<u>34.585</u>	<u>34.887</u>	<u>34.585</u>
	<u>183.317</u>	<u>113.232</u>	<u>488.980</u>	<u>366.494</u>

(*) Referem-se, em sua maioria, a valores denominados em dólares norte-americanos.

16. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
PIS e COFINS a pagar (medida liminar) (a)	1.823	1.686	115.214	84.908
ICMS ordinário a pagar	59.894	50.807	81.687	75.657
ICMS - ST a pagar (b)	89.301	167.019	89.301	167.019
IRPJ e CSLL a pagar	127.458	99.347	150.639	125.816
IRPJ e CSLL (medida liminar) (c)	56.941	33.472	56.941	33.472
IRPJ e CSLL (medida liminar PAT)	2.656	-	6.029	2.261
IRRF	7.621	7.901	11.974	13.203
IPI - produtos isentos e com alíquota zero (d)	-	-	42.432	39.404
Correção da UFIR sobre tributos federais (e)	6.361	6.216	6.519	6.360

Crédito de IPI sobre aquisições de ativo imobilizado e material de uso e consumo (f)	-	-	-	3.768
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (g)	3.073	2.893	3.073	2.893
PIS/COFINS/CSLL retidos na fonte a recolher	2.490	5.319	3.324	7.554
PIS/COFINS a pagar	-	-	1.110	6.663
Impostos a pagar - controladas no exterior	-	-	17.888	9.354
ISS a pagar	<u>364</u>	<u>613</u>	<u>1.214</u>	<u>2.799</u>
	<u>357.982</u>	<u>375.273</u>	<u>587.345</u>	<u>581.131</u>
Depósitos judiciais ((b) e (g)) (nota explicativa nº 10)	<u>(97.955)</u>	<u>(175.575)</u>	<u>(140.545)</u>	<u>(215.125)</u>
Circulante	<u>260.027</u>	<u>199.698</u>	<u>446.800</u>	<u>366.006</u>
Não circulante	<u>97.955</u>	<u>175.575</u>	<u>140.545</u>	<u>215.125</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 PIS e a 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 2011 referem-se aos valores não pagos de PIS e COFINS apurados entre abril de 2007 e dezembro de 2011, 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\$3.065, encontra-se depositada judicialmente.

(b) Em 31 de dezembro de 2011, do saldo total registrado na controladora e no consolidado, os montantes de R\$12.669, R\$52.305, R\$23.274, R\$273 e R\$780 referem-se ao ICMS - ST dos Estados do Paraná, Distrito Federal, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Rio de Janeiro, respectivamente (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, em 31 de dezembro de 2010), que estão sendo discutidos judicialmente pela Sociedade, conforme também mencionado na nota explicativa nº 17.(a) (passivos contingentes - risco de perda possível). A Sociedade vem efetuando depósitos judiciais mensais com relação aos montantes não recolhidos.

Em 26 de novembro de 2011, a Sociedade formalizou um acordo, para aplicação prospectiva a essa data, com o Estado do Paraná para definir a Margem de Valor Agregado - "MVA" aplicável no cálculo do ICMS-ST devido nas operações dos(as) Consultores(as) Natura.

Para tanto, a Sociedade reconheceu a aplicação da MVA (no limite determinado pelo estudo técnico) para os fatos geradores anteriores a novembro de 2011 e desistiu parcialmente das ações judiciais que discutem o tema, o que resultou: (i) na conversão em renda ao Estado do Paraná de R\$114.345 a título de ICMS - ST; e (ii) no levantamento de R\$16.930 depositados a maior em razão de prorrogação retroativa de benefício fiscal.

Remanesce a discussão sobre a MVA aplicável aos fatos geradores anteriores a novembro de 2011 que está na fase final da perícia judicial.

(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 interpsu 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 2011 é de

R\$42.432 (R\$39.404 em 31 de dezembro de 2010). 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, no tocante à discussão dos créditos de IPI, dos produtos adquiridos com a incidência de alíquota zero e não tributados (vide detalhes no tópico "Parcelamentos de débitos tributários instituídos pela Medida Provisória nº 470/09" a seguir). 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. Ato Contínuo, em dezembro de 2011, a controlada protocolou petição desistindo também da discussão em relação aos créditos sobre os produtos isentos, os quais se encontram depositados judicialmente, tendo em vista a classificação de risco para perda provável. Assim, aguarda-se a conversão em renda dos valores depositados judicialmente.

(e) Refere-se à incidência da correção monetária pela Unidade Fiscal de Referência - UFIR dos tributos federais (IRPJ, CSLL e 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, aguardando-se o trânsito em julgado da 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 (responsabilidade solidária) 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 contribuição social 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				Atualização monetária	2011
	2010	Adições	Reversões	Pagamentos		
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (a)	2.893	-	-	-	180	3.073
Débitos fiscais de IRPJ, CSLL e ILL (b)	6.216	186	(521)	-	480	6.361
	<u>9.109</u>	<u>186</u>	<u>(521)</u>	<u>-</u>	<u>660</u>	<u>9.434</u>
	Consolidado				Atualização monetária	2011
	2010	Adições	Reversões	Pagamentos		
Débitos fiscais de INSS - ação anulatória (a)	2.893	-	-	-	180	3.073
Débitos fiscais de IRPJ, CSLL e ILL (b)	6.360	186	(521)	-	494	6.519
Débitos fiscais de IPI sobre aquisições de ativo imobilizado e material de uso e consumo (c)	3.768	-	(3.654)	(223)	109	-
	<u>13.021</u>	<u>186</u>	<u>(4.175)</u>	<u>(223)</u>	<u>783</u>	<u>9.592</u>

(a) Os detalhes desse processo estão mencionados no item (g) desta mesma nota.

(b) Os detalhes desse processo estão mencionados no item (e) desta mesma nota.

(c) Os detalhes desse processo estão mencionados no item (f) desta mesma nota.

Devido à inexistência de saldos remanescentes de prejuízos fiscais e base de cálculo negativa da contribuição social, a Sociedade não se compensará destes para liquidação da parcela de juros dos parcelamentos.

No segundo semestre de 2011, após a consolidação dos débitos, os processos administrativos foram quitados em parcela única, gerando um estorno de provisão.

Para a sequência das etapas do parcelamento dos débitos fiscais da Sociedade e de suas controladas que se encontram em esfera judicial,

aguarda-se a decisão sobre a consolidação dos valores para que haja a sua quitação, por meio de conversão em renda dos valores depositados.

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 no item (d) desta mesma nota, 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.

Em 31 de dezembro de 2011, a Sociedade aguarda o posicionamento do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, após manifestação da PGFN e Secretaria da Receita Federal do Brasil, 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.

17. 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 assessores legais, que as provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas são suficientes para cobrir as eventuais perdas. Essas provisões estão assim demonstradas:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Tributários	27.612	29.867	33.850	42.970
Cíveis	12.234	9.284	16.986	14.137
Trabalhistas	9.754	14.131	14.219	16.677
	<u>49.600</u>	<u>53.282</u>	<u>65.055</u>	<u>73.784</u>

Riscos tributários

Os riscos tributários provisionados são compostos pelos processos a seguir relacionados:

	Controladora				Atualização monetária	2011
	2010	Adições	Reversões	Pagamentos		
Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (a)	999	424	-	(683)	54	794
Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (b)	7.562	-	-	-	323	7.885
Auto de infração - IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (c)	4.452	-	(666)	-	1.182	4.968
Auto de infração - IRPJ 1990 (d)	3.342	-	-	-	172	3.514
Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS - honorários advocatícios (e)	951	-	(635)	-	(316)	-
Honorários advocatícios e outros (g)	<u>12.561</u>	<u>-</u>	<u>(3.137)</u>	<u>-</u>	<u>1.027</u>	<u>10.451</u>
Risco tributário total provisionado	<u>29.867</u>	<u>424</u>	<u>(4.438)</u>	<u>(683)</u>	<u>2.442</u>	<u>27.612</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	<u>(9.600)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(352)</u>	<u>(9.952)</u>
	Consolidado				Atualização monetária	2011
	2010	Adições	Reversões	Pagamentos		
Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (a)	1.505	424	(453)	(683)	72	865
Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (b)	7.562	-	-	-	323	7.885
Auto de infração - IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (c)	4.452	-	(666)	-	1.182	4.968
Ação anulatória - Auto de infração - IRPJ 1990 (d)	3.342	-	-	-	172	3.514
Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS - honorários advocatícios (e)	6.063	-	(5.588)	-	(475)	-
PIS semestralidade - Decretos-lei nº 2.445/88 e nº 2.449/88 (f)	2.191	-	-	-	129	2.320
Honorários advocatícios e outros (g)	<u>17.855</u>	<u>700</u>	<u>(6.571)</u>	<u>-</u>	<u>2.314</u>	<u>14.298</u>
Risco tributário total provisionado	<u>42.970</u>	<u>1.124</u>	<u>(13.278)</u>	<u>(683)</u>	<u>3.717</u>	<u>33.850</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	<u>(10.754)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(761)</u>	<u>(11.515)</u>

(a) Referem-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\$5.905 (R\$5.559 em 31 de dezembro de 2010), está depositada judicialmente. O processo está sobrestado aguardando posicionamento do STF sobre o caso, que será decidido por meio de Repercussão Geral.

(c) 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 relativos à dedutibilidade da remuneração das debêntures emitidas pela Sociedade, nos períodos-base 1999, 2001 e 2002, respectivamente. Os autos de infração relativos aos períodos-base 2001 e 2002 aguardam decisão definitiva do Conselho de Contribuinte. A opinião dos assessores legais 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, relativo 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 assessores legais é de que a perspectiva de perda na ação judicial é remota.

(d) 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. A Sociedade ingressou com uma ação na esfera judicial objetivando cancelar o auto de infração. O processo está sobrestado aguardando posicionamento do STF sobre o caso.

(e) Refere-se aos honorários advocatícios para propositura de ações judiciais que discutem a inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS, no período de fevereiro de 1998 aos dias atuais. Foi revertida a provisão para honorários durante o segundo trimestre de 2011 em virtude da probabilidade de perda na opinião dos assessores legais ter sido revisada e alterada de remota para possível com base no andamento do "leading case" (ADC-18) em trâmite no STF, bem como em virtude da alteração da composição da Corte.

(f) 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.

(g) O saldo refere-se a honorários advocatícios para defesa dos interesses da Sociedade e de suas controladas em processos tributários. Do montante provisionado: (i) 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 setembro 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. que possuía ágio sobre o investimento mantido na então controlada Natura Empreendimentos S.A. Na opinião dos assessores legais 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; e (ii) R\$700 referem-se aos honorários advocatícios devidos para defesa apresentada na Autuação da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul, a qual exige supostas diferenças de ICMS - ST em relação às remessas interestaduais realizadas a estabelecimentos da Sociedade localizados no Rio Grande do Sul. Na opinião dos assessores legais da Sociedade, o risco de perda é classificado como remoto.

Riscos cíveis

	Controladora				Atualização	
	2010	Adições	Reversões	Pagamentos	monetária	2011
Diversas ações cíveis (a)	4.828	10.925	(9.052)	(133)	219	6.787
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.512	-	(64)	-	87	1.535
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	2.944	-	(3)	-	971	3.912
Risco cível total provisionado	9.284	10.925	(9.119)	(133)	1.277	12.234
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	(1.874)	-	-	-	(12)	(1.886)
	Consolidado				Atualização	
	2010	Adições	Reversões	Pagamentos	monetária	2011
Diversas ações cíveis (a)	5.716	11.193	(9.291)	(146)	250	7.723
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.512	-	(64)	-	87	1.535
Honorários - processos IBAMA e Biodiversidade (c)	3.965	-	(301)	-	152	3.816
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	2.944	-	(3)	-	971	3.912
Risco cível total provisionado	14.137	11.193	(9.659)	(146)	1.460	16.986
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	(1.976)	-	-	-	(16)	(1.992)

(a) A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro 2011, são partes em 2.491 ações e procedimentos cíveis (1.211 em 31 de dezembro de 2010), entre os quais 2.382 no âmbito da justiça cível, do juizado especial cível e do Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor - PROCON, movidos por Consultores(as) Natura, consumidores, fornecedores e ex-colaboradores, sendo a maioria referente a pedidos de indenização.

(b) Do total provisionado, o montante de R\$1.192 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. Na opinião dos assessores legais a probabilidade de perda é remota.

(c) Referem-se aos honorários advocatícios para defesa administrativa nos autos de infração lavrados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA contra a Sociedade em 2010 por acessos supostamente irregulares ao patrimônio genético brasileiro ou ao conhecimento tradicional associado, bem como para a adoção das medidas judiciais consideradas pertinentes pelos assessores legais da Sociedade. A Sociedade recebeu até dezembro de 2011, 70 multas do IBAMA, no total de R\$21.955 e apresentou defesa administrativa para todas mas ainda não houve decisão de mérito do IBAMA em nenhum caso, razão pela qual tais multas não representam créditos exigíveis. A Administração da Sociedade e seus assessores legais consideram como remota a possibilidade de perda nos autos de infração relacionados à suposta ausência de repartição de benefícios e como possível a perda nos autos de infração relacionados ao suposto acesso irregular ao patrimônio genético em virtude do cumprimento 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, porque não estabeleceu até hoje os Comitês de Negociação. 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 2011, são partes em 827 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros (766 em 31 de dezembro de 2010), 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.

	Controladora				Atualização	
	2010	Adições	Reversões	Pagamentos	monetária	2011
Risco trabalhista total provisionado	14.131	4.439	(9.241)	-	425	9.754
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	(1.762)	(891)	-	-	-	(2.653)
	Consolidado				Atualização	
	2010	Adições	Reversões	Pagamentos	monetária	2011
Risco trabalhista total provisionado	16.677	7.708	(11.096)	-	930	14.219
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	(2.410)	(1.757)	-	-	-	(4.167)

Passivos contingentes - risco de perda 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 assessores legais como possível. As contingências passivas estão assim representadas:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Tributárias:				
Ação Declaratória - ICMS - ST (a)	80.304	53.809	80.304	53.809
Compensação de 1/3 da COFINS - Lei nº 9.718/98 (b)	5.357	5.121	5.357	5.121
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (c)	4.910	4.567	4.910	4.567
Auto de infração - IPI (d)	5.451	5.178	5.451	5.178
Processo administrativo - auto de infração - ICMS - ST - DF (e)	8.815	25.077	8.815	25.077
Processo administrativo - auto de infração - ICMS - ST - PA (e)	3.423	-	3.423	-
Processo administrativo - débito fiscal - ICMS - ST - RS (f)	9.066	15.919	9.066	15.919
Auto de infração lavrado pela Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul (g)	30.184	-	30.184	-
Auto de infração - SeFaz de SP - fiscalização do ICMS (h)	-	-	9.837	9.837
Auto de infração - preço de transferência em contratos de mútuo com empresa ligada do exterior (i)	1.856	1.779	1.856	1.779
Outras	36.837	55.870	43.828	54.355
	<u>186.203</u>	<u>167.320</u>	<u>203.031</u>	<u>175.642</u>
Cíveis	2.953	3.315	3.076	4.133
Trabalhistas	42.792	61.547	73.856	85.899
	<u>231.948</u>	<u>232.182</u>	<u>279.963</u>	<u>265.674</u>

(a) Em 31 de dezembro de 2011, o montante demonstrado apresenta a seguinte composição:

1. ICMS - ST - PR - R\$49.962 (R\$46.768 em 31 de dezembro de 2010) - Ação movida pela Sociedade, com o objetivo de discutir as alterações na base de cálculo do ICMS - ST, de forma ilegal, promovido pelo Decreto Paranaense nº 7.018/06. O valor discutido na ação, relativo aos meses de janeiro de 2007 a dezembro de 2011, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 10 e nº 16(b), estando sua exigibilidade suspensa.

2. ICMS - ST - DF - R\$15.401 (R\$5.574 em 31 de dezembro de 2010) - 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 2011, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 10 e nº 16(b), estando sua exigibilidade suspensa.

3. ICMS - ST - MS - R\$9.734 (R\$1.467 em 31 de dezembro de 2010) - 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 2010 a dezembro de 2011, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 10 e nº 16(b), estando sua exigibilidade suspensa.

4. ICMS - ST - MT - R\$3.410 em 31 de dezembro de 2011 - Ação declaratória ajuizada objetivando o reconhecimento da inexistência de relação jurídica com o Estado do Mato Grosso 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 outubro de 2009 a julho

de 2011, está integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 10 e nº 16(b), estando sua exigibilidade suspensa.

5. ICMS - ST - SC - R\$1.797 em 31 de dezembro de 2011 - Ação declaratória ajuizada objetivando o reconhecimento da inexistência de relação jurídica com o Estado de Santa Catarina 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 julho e agosto de 2011, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 10 e nº 16(b), 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 - REFIS, parcelando a dívida referente à COFINS não recolhida no período. Com o recolhimento do tributo, a Sociedade e suas controladas passaram a ter direito à compensação de 1% da COFINS com a contribuição social, que foi feita no primeiro semestre de 2001. A Receita Federal do Brasil, no entanto, entende que o prazo para a compensação estava restrito ao ano-base 1999. Em 11 de setembro de 2006, a Sociedade foi notificada do indeferimento das compensações realizadas e tempestivamente entrou com o recurso cabível. O processo aguarda 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 à execução fiscal visando à 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 e do Pará, em razão de suposto recolhimento a menor referente à diferença exigida a título de 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, em razão da ausência de critério para aferição da base de cálculo correta desse imposto, relativo às operações subsequentes praticadas pelas revendedoras autônomas domiciliadas no Estado do Rio Grande do Sul. A Sociedade propôs ação anulatória para afastar essa exigência, a qual aguarda seu julgamento definitivo.

(g) Autos de infração lavrados pela Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul exigindo crédito tributário referente ao ICMS por suposta aplicação indevida de redução de base de cálculo concedida nas operações internas e suposta redução da alíquota interna na apuração do diferencial de alíquotas. Foram apresentadas defesas administrativas, as quais aguardam seu julgamento definitivo.

(h) Autuação lavrada pela SeFaz, 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.

(i) 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 voluntário em face da decisão desfavorável perante o Conselho de Contribuintes, o qual está pendente de apreciação pelo órgão julgador.

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 2011, totalizavam R\$21.935 (R\$20.920 em 31 de dezembro de 2010). Durante o primeiro trimestre foi proferido pelo Tribunal Regional Federal da 3ª Região acórdão favorável à Sociedade por meio dos Embargos de Declaração opostos pelas empresas, autorizando a compensação desses créditos tributários: (i) com débitos de quaisquer tributos e contribuições federais no que se refere à empresa Natura Cosméticos; e (ii) limitado aos débitos das referidas contribuições no que se refere à Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. Como consequência, a Sociedade reconheceu os créditos de PIS e COFINS no montante de R\$16.852 na rubrica "Impostos a recuperar" referente aos recolhimentos indevidos efetuados nos últimos cinco anos anteriores à data de propositura das ações, a crédito do resultado do exercício na rubrica "Outras receitas (despesas) operacionais".

A Sociedade e sua controlada apresentaram recurso especial e extraordinário ao Superior Tribunal de Justiça - STJ e ao STF, a fim de obter o reconhecimento do direito à compensação dos respectivos tributos recolhidos indevidamente nos dez anos anteriores à data de propositura de ambas as ações, bem como, no que se refere à Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., o direito de compensar esses créditos com quaisquer tributos e contribuições administrados pela Receita Federal do Brasil. A Sociedade já apresentou e aguarda a habilitação dos respectivos créditos reconhecidos para efetiva compensação destes com débitos referentes a tributos e contribuições federais.

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 2011, totalizavam R\$135.305 (R\$120.808 em 31 de dezembro de 2010). A opinião dos assessores legais é que a probabilidade de perda é possível.

18. OUTRAS PROVISÕES

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Plano de assistência médica aposentados	19.332	13.123	28.132	19.713
Crédito de carbono (nota explicativa nº 2.11.3)	16.486	12.683	16.486	12.683
Outras provisões	-	-	191	29
	<u>35.818</u>	<u>25.806</u>	<u>44.809</u>	<u>32.425</u>

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 2011, o plano contava com 1.073 e 2.144 colaboradores na controladora e no consolidado, respectivamente.

Em 31 de dezembro de 2011, a Sociedade e suas controladas mantinham uma provisão para o passivo atuarial referente a esse plano no montante de R\$19.332 e R\$28.132 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$13.123 e R\$19.713, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2010).

Durante o exercício os reflexos desse plano no resultado estão relacionados ao custo do serviço no valor de R\$1.192, custo dos juros no valor de R\$2.823 e variações nas premissas atuariais no valor de R\$4.499.

O passivo demonstrado foi calculado por atuário independente considerando as seguintes principais premissas:

	Percentual anual (em termos nominais)
	2011
Taxa de desconto financeiro	10,5
Crescimento das despesas médicas (reduzindo 0,5% ao ano)	10,5 a 5,5
Inflação de longo prazo	4,5
Tábua de mortalidade geral	RP2000

19. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

a) Capital social

Em 31 de dezembro de 2010, o capital da Sociedade era R\$418.061.

No primeiro trimestre de 2011 foram subscritas 153.230 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$24,78, totalizando R\$3.797, passando o capital social da Sociedade em 31 de março de 2011 para 431.034.646 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$421.858. O capital autorizado passou de 10.428.709 para 10.275.479 ações nominativas ordinárias.

No segundo trimestre de 2011, foram subscritas 200.059 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$25,51, totalizando R\$5.104, passando o capital social da Sociedade em 30 de junho de 2011 para 431.234.705 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$426.962. O capital autorizado passou de 10.275.479 para 10.075.420 ações nominativas ordinárias.

No terceiro trimestre de 2011, foram subscritas 4.559 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$24,71, totalizando R\$111, passando o capital social da Sociedade para 431.239.264 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$427.073. O capital autorizado passou de 10.075.420 para 10.070.861 ações nominativas ordinárias.

No quarto trimestre de 2011, não houve alteração no capital social, portanto o patrimônio líquido demonstrado na data-base 31 de dezembro de 2011 apresenta a composição de capital social detalhada anteriormente.

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 14 de abril de 2011, foram pagos dividendos no valor total de R\$405.623 (R\$0,9414 por ação) e juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$24.456 (R\$0,0567 bruto por ação), conforme distribuição aprovada pelo Conselho de Administração em 23 de fevereiro de 2011 e ratificada em Assembleia Geral Ordinária realizada em 8 de abril de 2011, referente ao lucro líquido do 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.

Em 20 de julho de 2011, o Conselho de Administração aprovou, "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária destinada a apreciar as demonstrações contábeis do exercício a findar-se em 31 de dezembro de 2011, a proposta para pagamento de dividendos intermediários e juros sobre o capital próprio, referentes aos resultados auferidos no primeiro semestre de 2011, nos montantes de R\$295.302 (R\$0,68 por ação) e R\$37.507, bruto de Imposto de Renda Retido na Fonte - IRRF (R\$0,087 bruto por ação), respectivamente. O montante total dos dividendos intermediários e dos juros sobre o capital próprio corresponde a 98% do lucro líquido consolidado registrado no primeiro semestre de 2011.

Adicionalmente, em 15 de fevereiro de 2012, o Conselho de Administração aprovou "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 13 de abril de 2012, a proposta para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, nos montantes de R\$467.261 e R\$23.624 (R\$20.080, líquidos de IRRF), respectivamente, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2011, que somados aos R\$295.302 de dividendos e R\$37.506 de juros sobre o capital próprio pagos em agosto de 2011 correspondem a uma distribuição de aproximadamente 99% do lucro líquido auferido no exercício de 2011.

Os dividendos foram calculados conforme demonstrado a seguir:

	Controladora	
	2011	2010
Lucro líquido do exercício	830.901	744.050
Reserva para incentivos fiscais - subvenção para investimentos	<u>(3.677)</u>	<u>(5.973)</u>
Base de cálculo para os dividendos mínimos	827.224	738.077
Dividendos mínimos obrigatórios	30%	30%
Dividendo anual mínimo	248.167	221.423
Dividendos propostos	762.563	659.570
Juros sobre o capital próprio	61.130	59.883
IRRF sobre os juros sobre o capital próprio	<u>(9.170)</u>	<u>(8.983)</u>
Total de dividendos e juros sobre o capital próprio, líquidos de IRRF	<u>814.523</u>	<u>710.470</u>
Valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório	<u>566.356</u>	<u>489.047</u>
Dividendos por ação - R\$	1,7760	1,5312
Juros sobre o capital próprio por ação, líquidos - R\$	<u>0,1208</u>	<u>0,1182</u>
Remuneração total por ação, líquida - R\$	<u>1,8968</u>	<u>1,6494</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 2011 e de 2010, as seguintes parcelas referentes ao valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório foram registradas no patrimônio líquido como "Dividendo adicional proposto":

	Controladora	
	2011	2010
Dividendos	467.261	405.623
Juros sobre o capital próprio	<u>23.624</u>	<u>24.456</u>
	<u>490.885</u>	<u>430.079</u>

c) Ações em tesouraria

A Sociedade adquiriu durante o exercício 3.066.300 de ações ordinárias, ao preço médio de R\$34,06, para atender ao exercício das opções outorgadas aos administradores e colaboradores da Sociedade, assim como aos administradores e colaboradores das controladas diretas ou indiretas. Adicionalmente às aquisições de ações no exercício, foram utilizadas nos exercícios de opções um total de R\$895 a um custo médio unitário de R\$32,92.

Em 31 de dezembro de 2011, a rubrica "Ações em tesouraria" possuía a seguinte composição:

	2011		
	Quantidade de ações	R\$ (em milhares)	Preço médio por ação - R\$
Saldo no início do exercício	655	14	21,37
Adquiridas	3.066.300	104.452	34,06
Utilizadas	<u>(45.198)</u>	<u>(1.617)</u>	<u>26,58</u>
Saldo no fim do exercício	<u>3.021.757</u>	<u>102.849</u>	<u>34,04</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 2011, 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\$3.530 (R\$23.421 de constituição em 31 de dezembro de 2010). A retenção da reserva referente ao exercício de 2011 está fundamentada em orçamento de capital, elaborado pela Administração e aprovado pelo Conselho de Administração no dia 15 de fevereiro de 2012 e será ratificado na Assembleia Geral Ordinária que será realizada no dia 13 de abril de 2012.

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 ("Operação Brasil"), América Latina ("LATAM") e demais países ("Outros"). Além disso, a LATAM é analisada em dois grupos: (a) Argentina, Chile e Peru ("Operações em Consolidação"); e (b) México e Colômbia ("Operações em Implementação"). Os segmentos possuem características de negócios semelhantes e cada um oferece produtos similares por meio da mesma metodologia de acesso aos consumidores.

A receita líquida por região está representada da seguinte forma em 2011:

- Operação Brasil: 91,0%
- Operações em Consolidação: 6,0%
- Operações em Implementação: 2,7%
- 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 - Segmentos Operacionais, 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, 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 sumariada relacionada aos segmentos da Sociedade para 31 de dezembro de 2011 e de 2010. 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 com as políticas contábeis aplicadas.

2011

	Receita líquida	Lucro líquido	Depreciação e amortização	Resultado financeiro	Imposto de renda	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante
Brasil	5.089.533	916.148	(102.938)	(73.470)	(406.168)	1.535.676	3.482.649	1.142.356
Argentina, Chile e Peru	355.058	(578)	(4.226)	(2.625)	379	25.282	187.016	90.915
México, Venezuela e Colômbia	149.166	(66.996)	(2.183)	(1.245)	(1.040)	11.857	96.070	34.730
Outros (*)	17.617	(17.673)	(574)	-	-	16.938	27.277	6.718
Consolidado	<u>5.591.374</u>	<u>830.901</u>	<u>(109.921)</u>	<u>(77.340)</u>	<u>406.829</u>	<u>1.589.753</u>	<u>3.793.012</u>	<u>1.274.719</u>

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)	1.305.450	2.970.381	1.074.101
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>1.351.974</u>	<u>3.221.871</u>	<u>1.190.650</u>

(*) Inclui operações da França e Corporativo LATAM.

A Sociedade possui apenas uma classe de produtos comercializados pelos(as) Consultores(as) Natura denominada "Cosméticos". Dessa 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.

21. RECEITA LÍQUIDA

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Receita bruta:				
Mercado interno	6.898.727	6.486.421	6.896.735	6.487.124
Mercado externo	-	-	637.593	471.185
Outras vendas	-	-	1.437	1.479
	<u>6.898.727</u>	<u>6.486.421</u>	<u>7.535.765</u>	<u>6.959.788</u>
Devoluções e cancelamentos	(11.514)	(8.682)	(12.212)	(8.682)
Impostos incidentes sobre as vendas	(1.038.436)	(963.424)	(1.932.179)	(1.814.394)
Receita líquida	<u>5.848.777</u>	<u>5.514.315</u>	<u>5.591.374</u>	<u>5.136.712</u>

22. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

a) Está demonstrada a seguir a abertura por função das despesas operacionais e dos custos dos produtos vendidos:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Custo dos produtos vendidos	2.375.514	2.283.926	1.666.300	1.556.806
Despesas com vendas	1.503.069	1.292.365	1.952.740	1.704.322
Despesas gerais e administrativas	816.818	837.808	680.731	605.442
Participação dos colaboradores nos resultados (nota explicativa nº 23.1)	3.765	18.174	30.168	70.351
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 27.2)	9.443	14.417	9.443	14.417
Total	<u>4.708.609</u>	<u>4.446.690</u>	<u>4.339.382</u>	<u>3.951.338</u>

b) Está demonstrada a seguir a abertura por natureza das despesas operacionais e dos custos dos produtos vendidos:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Custos variáveis e gastos indiretos de produtos e materiais de revenda	2.375.514	2.283.926	1.385.624	1.319.106
Despesas com marketing	955.713	846.913	1.016.101	910.489
Despesas com frete	246.563	223.236	265.148	234.066
Despesas com prestação de serviços	57.927	65.227	180.332	171.970
Benefícios pagos a colaboradores e administradores (nota explicativa nº 23)	263.540	261.441	644.983	628.078
Depreciação e amortização	27.565	15.305	109.921	88.848
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 27.2)	9.443	14.417	9.443	14.417
Outras despesas	103.275	141.083	727.830	584.364
Prestação de serviços administrativos (nota explicativa nº 27.1)	433.192	328.183	-	-
Prestação de serviços de pesquisa e desenvolvimento (nota explicativa nº 27.1)	235.877	266.959	-	-
Total	<u>4.708.609</u>	<u>4.446.690</u>	<u>4.339.382</u>	<u>3.951.338</u>

23. DESPESAS DE BENEFÍCIOS A COLABORADORES

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Salários e bonificações	183.741	177.326	439.684	414.167
Participação dos colaboradores nos resultados	3.765	18.174	30.168	70.351
Plano de pensão de contribuição definida (nota explicativa nº 23.1)	2.553	2.167	4.300	2.528
Ganho de executivos	6.359	4.081	13.369	11.288
Impostos e contribuições sociais	67.122	59.693	157.462	129.744
	<u>263.540</u>	<u>261.441</u>	<u>644.983</u>	<u>628.078</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 2011 e de 2010, foram registrados, a título de participação nos resultados, os montantes demonstrados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Colaboradores	3.765	18.174	30.168	70.351
Administradores (*)	-	6.018	-	6.018
	<u>3.765</u>	<u>24.192</u>	<u>30.168</u>	<u>76.369</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 1.491.780 opções em 23 de março de 2011, pelo preço de exercício de R\$42,39.

As variações na quantidade de opções de compra de ações em circulação e seus correspondentes preços médios ponderados do exercício estão apresentados a seguir:

	2011		2010	
	Preço médio de exercício por ação-R\$	Opções (milhares)	Preço médio de exercício por ação-R\$	Opções (milhares)
Saldo no início do exercício	28,10	6.839	23,22	5.538
Concedidas	42,39	1.492	34,17	2.176
Canceladas	29,35	(563)	22,80	(268)
Exercidas	<u>25,33</u>	<u>(405)</u>	<u>22,74</u>	<u>(607)</u>
Saldo no fim do exercício	<u>32,84</u>	<u>7.363</u>	<u>28,10</u>	<u>6.839</u>

Das 7.363 mil opções existentes em 31 de dezembro de 2011 (6.839 mil opções em 31 de dezembro de 2010), 1.214 mil opções (822 mil opções em 31 de dezembro de 2010) são exercíveis. As opções exercidas em 2011 resultaram na emissão de 405 mil ações (607 mil ações no exercício findo em 31 de dezembro de 2010) e na utilização de 45 mil ações do saldo de ações em tesouraria.

A despesa referente ao valor justo das opções concedidas reconhecida no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2011, de acordo com o prazo transcorrido para aquisição do direito ao exercício das opções, foi de R\$6.359 e R\$13.369 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$4.081 e R\$11.288, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2010).

As opções de compra de ações em circulação no fim do exercício têm as seguintes datas de vencimento e preços de exercício:

Data da outorga	Preço de exercício - R\$	Opções existentes	Vida remanescente	
			contratual (anos)	Opções exercíveis
29 de março de 2006	31,97	319.317	0,21	319.317
24 de abril de 2007	30,24	470.274	1,33	470.274
22 de abril de 2008	23,48	848.250	2,34	424.125
22 de abril de 2009	25,61	2.249.793	5,39	-
19 de março de 2010	37,58	2.004.244	6,31	-
21 de março de 2011	43,85	<u>1.470.940</u>	7,31	-
		<u>7.362.818</u>		<u>1.213.716</u>

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 2011, o preço de mercado era de R\$36,26 (R\$47,69 em 31 de dezembro de 2010) por ação.

As opções foram mensuradas ao valor justo na data da outorga com base na norma IFRS 2 - Pagamento Baseado em Ações. A média ponderada do valor justo das opções em 31 de dezembro de 2011 era de R\$32,84.

As opções foram precificadas com base no modelo "Binomial" e os dados significativos incluídos no modelo para precificação do valor justo das opções concedidas em 2011 foram:

- Volatilidade de 36% (37% em 31 de dezembro de 2010).
- Rendimento de dividendos de 5,3% (5,3% em 31 de dezembro de 2010).
- Vida esperada da opção correspondente a três e quatro anos.
- Taxa de juros livre de risco anual de 10,9% (10,8% em 31 de dezembro de 2010).

23.3. Plano de previdência complementar

A Sociedade e suas controladas patrocinam dois planos de benefícios a colaboradores, sendo um de complementação de benefícios a 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 na 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 2011, 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\$2.553 na controladora e R\$4.300 no consolidado, no exercício findo em 31 de dezembro de 2011 (R\$2.167 na controladora e R\$2.528 no consolidado em 31 de dezembro de 2010), as quais foram registradas como despesa do exercício.

24. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Receitas financeiras:				
Juros com aplicações financeiras	21.707	13.171	55.463	35.809
Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)	-	-	3.218	34
Ganhos com operações de "swap" e "forward"	40.438	2.403	39.469	3.901
Outras receitas financeiras	<u>24.357</u>	<u>1.941</u>	<u>24.548</u>	<u>13.895</u>
	<u>86.502</u>	<u>17.515</u>	<u>122.698</u>	<u>53.639</u>
Despesas financeiras:				
Juros com financiamentos	(72.487)	(39.896)	(92.044)	(58.457)
Perdas com variações monetárias e cambiais (a)	(36.496)	(3.757)	(38.266)	(7.130)
Perdas com operações de "swap" e "forward"	(26.359)	(9.491)	(27.688)	(12.218)
Ganhos (perdas) no ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"	(1.171)	416	(1.040)	142
Outras despesas financeiras	<u>(26.735)</u>	<u>(5.509)</u>	<u>(40.999)</u>	<u>(25.712)</u>
	<u>(163.248)</u>	<u>(58.237)</u>	<u>(200.037)</u>	<u>(103.375)</u>
Receitas (despesas) financeiras	<u>(76.746)</u>	<u>(40.722)</u>	<u>(77.340)</u>	<u>(49.736)</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	
	2011	2010
(a)		
Ganhos com variações monetárias e cambiais	3.218	34
Perdas com variações monetárias e cambiais	<u>(38.266)</u>	<u>(7.130)</u>
	<u>(35.048)</u>	<u>(7.096)</u>
(a) Abertura:		
Variações cambiais dos empréstimos e financiamentos	(32.104)	(2.781)
Variações monetárias dos financiamentos	(55)	34
Variações cambiais das importações	(2.256)	(1.089)
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior	(3.852)	(1.399)
Variação cambial dos recebíveis de exportação	3.218	(1.861)
	<u>(35.048)</u>	<u>(7.096)</u>

25. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Resultado na venda de imobilizado	918	106	(1.125)	(9.044)
Créditos tributários de PIS e COFINS (*)	11.887	-	16.852	-
Créditos extemporâneos de PIS/COFINS	15.461	-	40.378	-
Outras receitas (despesas) operacionais	<u>15.313</u>	<u>350</u>	<u>6.973</u>	<u>(8.424)</u>
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	<u>43.579</u>	<u>456</u>	<u>63.078</u>	<u>(17.468)</u>

(*) O saldo demonstrado inclui os créditos tributários reconhecidos de PIS e COFINS, oriundos de ganho de processo judicial que questionava a inconstitucionalidade e ilegalidade da majoração da base de cálculo das contribuições citadas, instituídas pela Lei nº 9.718/98. Vide mais detalhes na nota explicativa nº 17(a) (ativos contingentes).

26. LUCRO POR AÇÃO

26.1. 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.

	2011	2010
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	830.901	744.050
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	<u>431.129.772</u>	<u>430.548.910</u>
Média ponderada das ações em tesouraria	<u>(1.059.330)</u>	<u>(655)</u>
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	<u>430.070.442</u>	<u>430.548.255</u>
Lucro básico por ação - R\$	<u>1,9320</u>	<u>1,7281</u>

26.2. 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.

	2011	2010
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	830.901	744.050
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	<u>430.070.442</u>	<u>430.548.255</u>
Ajuste por opções de compra de ações	<u>930.348</u>	<u>1.564.844</u>
Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação	<u>431.000.790</u>	<u>432.113.098</u>
Lucro diluído por ação - R\$	<u>1,9279</u>	<u>1,7219</u>

27. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

27.1. Saldos e transações com partes relacionadas

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

	Controladora	
	2011	2010
Ativo circulante:		
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (a)	12.531	13.143
Natura Logística e Serviços Ltda. (b)	20.809	12.218
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (c)	4.568	-
	<u>37.908</u>	<u>25.361</u>
Passivo circulante:		
Fornecedores:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (c)	163.146	153.597
Natura Logística e Serviços Ltda. (d)	114.737	47.356
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (e)	15.141	45.636
	<u>293.024</u>	<u>246.589</u>

As transações efetuadas com partes relacionadas estão demonstradas a seguir:

	Controladora			
	Venda de produtos		Compra de produtos	
	2011	2010	2011	2010
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.155.905	3.006.596	-	-
Natura Cosméticos S.A.-Brasil	-	-	2.972.918	2.837.687
Natura Cosméticos S.A.-Peru	-	-	35.382	34.104
Natura Cosméticos S.A.-Argentina	-	-	49.852	42.693
Natura Cosméticos S.A.-Chile	-	-	33.211	32.971
Natura Cosméticos S.A.-México	-	-	38.715	35.533
Natura Cosméticos Ltda.-Colômbia	-	-	19.989	18.514
Natura Europa SAS-França	-	-	5.365	4.672
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	431	388
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	42	34
	<u>3.155.905</u>	<u>3.006.596</u>	<u>3.155.905</u>	<u>3.006.596</u>

	Contratação de serviços			
	Venda de serviços		de serviços	
	2011	2010	2011	2010
Estrutura administrativa: (f)				
Natura Logística e Serviços Ltda.	433.192	438.095	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	323.715	328.183
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	-	-	67.694	67.810
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	41.783	42.102
	<u>433.192</u>	<u>438.095</u>	<u>433.192</u>	<u>438.095</u>

	Contratação de serviços			
	Venda de serviços		de serviços	
	2011	2010	2011	2010
Pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias: (g)				
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	235.877	266.959	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	235.877	266.959
	<u>235.877</u>	<u>266.959</u>	<u>235.877</u>	<u>266.959</u>

	Pesquisas e testes "in vitro": (h)			
	Venda de serviços		de serviços	
	2011	2010	2011	2010
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França	2.790	3.538	-	-
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	2.790	3.538
	<u>2.790</u>	<u>3.538</u>	<u>2.790</u>	<u>3.538</u>

	Locação de imóveis e encargos comuns: (i)			
	Venda de serviços		de serviços	
	2011	2010	2011	2010
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	7.296	6.728	-	-
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	4.227	3.899
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	1.699	1.567
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	1.370	1.262
	<u>7.296</u>	<u>6.728</u>	<u>7.296</u>	<u>6.728</u>
Total da venda ou compra de produtos e serviços	<u>3.835.060</u>	<u>3.721.916</u>	<u>3.835.060</u>	<u>3.721.916</u>

- (a) Adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.
 (b) Adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de logística e administrativos em geral.
 (c) Valores a pagar pela compra de produtos.
 (d) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (f).
 (e) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (g).

- (f) Prestação de serviços logísticos e administrativos em geral.
 (g) Prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.
 (h) Prestação de serviços de pesquisas e testes "in vitro".
 (i) Locação de parte do complexo industrial situado no município de Cajamar - SP e de prédios localizados no município de Itapeverica da Serra - SP.

Os principais saldos de ativos e passivos em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, bem como as transações que influenciaram os resultados do exercício 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 por meio 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 para partes não relacionadas totalizaram R\$5.341 no exercício de findo em 31 de dezembro de 2011 (R\$5.650 em 31 de dezembro de 2010).

Sobre os saldos a receber entre as empresas Natura em 31 de dezembro de 2011 e de 2010 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 14, tem sido prática entre as empresas Natura conceder entre si avais e garantias para suportar operações de empréstimos e financiamentos bancários.

27.2. Remuneração do pessoal-chave da Administração

A remuneração total do pessoal-chave da Administração da Sociedade está assim composta:

	2011			2010		
	Remuneração			Remuneração		
	Fixa	Variável (*)	Total	Fixa	Variável (*)	Total
Conselho de Administração	3.786	-	3.786	3.348	1.985	5.333
Diretores estatutários	5.657	-	5.657	5.051	4.033	9.084
	9.443	-	9.443	8.399	6.018	14.417
Diretores não estatutários	30.587	2.390	32.977	25.194	14.917	40.111

(*) Refere-se à participação nos resultados registrados no exercício. Os valores contemplam eventuais complementos e/ou reversões à provisão efetuada no exercício anterior; em virtude da apuração final das metas estabelecidas aos conselheiros e diretores, estatutários e não estatutários.

27.3. Ganhos baseados em ações

Os ganhos de executivos da Sociedade estão assim compostos:

	2011		2010	
	Outorga de opções		Outorga de opções	
	Saldo das opções (quantidade) (a)	Preço médio de exercício - R\$ (b)	Saldo das opções (quantidade) (a)	Preço médio de exercício - R\$ (b)
Diretores estatutários	1.700.155	32,84	1.512.569	28,10
Diretores não estatutários	3.173.327	32,84	2.961.042	28,10

(a) Refere-se ao saldo das opções maduras ("vested") e não maduras ("nonvested"), não exercidas, nas datas dos balanços.

(b) 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.

28. COMPROMISSOS ASSUMIDOS

28.1. 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 2011, a controlada estava adimplente com o compromisso desse contrato.

Os valores estão demonstrados por meio 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 nominal, segundo o contrato, são:

	2011	2010
Menos de um ano	3.983	3.899
Mais de um ano e menos de cinco anos	9.842	9.591
Mais de cinco anos	-	2.578
	<u>13.825</u>	<u>16.068</u>

28.2. 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 no respectivo término, porém permitem renovações tempestivas de acordo com as condições de mercado em que eles são celebrados, sendo em média de dois anos.

Em 31 de dezembro de 2011, o compromisso assumido com as contraprestações futuras desses arrendamentos operacionais possuía os seguintes prazos para pagamento:

	Controladora	Consolidado
2012	1.217	6.011
2013	1.119	4.940
2014 em diante	2.687	6.618
	<u>5.023</u>	<u>17.569</u>

29. COBERTURA DE SEGUROS

A Sociedade e suas controladas adotam uma política de seguros que considera, principalmente, a concentração de riscos e sua relevância, contratados por montantes considerados suficientes pela Administração, levando 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 2011, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada
Complexo industrial/ estoques	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações e máquinas e equipamentos	916.659
Veículos	Incêndio, roubo e colisão para 1.337 veículos	52.242
Lucros cessantes	Não realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção	1.615.685

30. 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 realizada em 15 de fevereiro de 2012.

PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Aos Acionistas, Conselheiros e Administradores da Natura Cosméticos S.A.
Itapeverica 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 2011 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 ("IFRSs"), 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 às 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 2011, 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 2011, o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo naquela data, de acordo com as IFRSs 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 IFRSs, 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 das IFRSs seria custo ou valor justo. Nossa opinião não está ressalvada em virtude desse assunto.

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 2011, preparadas sob a responsabilidade da Administração da Sociedade, cuja apresentação é requerida pela legislação societária brasileira para companhias abertas, e como informação suplementar pelas IFRSs 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, 15 de fevereiro de 2012

Deloitte.

Edimar Facco

Auditores Independentes

Contador

CRC nº 2 SP 011609/O-8

CRC nº 1 SP 138635/O-2

SOBRE O RELATÓRIO

3.1 - 3.11; 4.12; 4.14 - 4.17

Primamos por diferentes formas de diálogo com o intuito de apresentar nosso desempenho aos públicos de relacionamento de forma completa, oferecendo as melhores condições para avaliação da nossa evolução.

Por esse motivo, há 12 anos produzimos nosso relatório anual de sustentabilidade seguindo as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) e há dez anos publicamos os relatórios de sustentabilidade e anual (financeiro) em um único documento. Buscamos, a cada ano, aprimorar as informações, de forma a apresentar dados mais completos, contextualizados e com amplo acesso a todos os interessados na empresa.

No Relatório Natura deste ano, evoluímos nos formatos e na linguagem das publicações (veja abaixo). O desejo por um conteúdo mais conciso e formato mais leve tem sido manifestado por nossos públicos de relacionamento nos painéis de diálogos realizados em 2010 e 2011. A versão impressa, por exemplo, teve um tratamento diferenciado, com as informações apresentadas de forma mais objetiva e construída com a participação dos nossos públicos de relacionamento. Já o Relatório Anual completo, com as informações detalhadas, está disponibilizado no formato PDF em nosso site.

MUITAS FORMAS DE COMUNICAR

_ Relatório de Administração – principais dados de desempenho do ano publicados nos jornais *Valor Econômico*, *Brasil Econômico* e *Diário Oficial* no dia 15 de fevereiro de 2012. Disponível em português.

_ Relatório Natura (versão impressa) – com formato resumido, informações objetivas e linguagem mais acessível e agradável. Abrimos espaço para as manifestações dos nossos públicos de relacionamento, que puderam expressar sua opinião sobre o desempenho da empresa e nossas práticas de relacionamento. Disponível em português, inglês e espanhol.

_ Site – assim como a versão impressa, o portal www.natura.net/relatorio apresenta as informações de maneira objetiva. Disponível em português, inglês e espanhol.

_ Relatório Natura (versão completa) – em um arquivo PDF para download, também disponível no site www.natura.net/relatorio, apresentamos o conteúdo completo do relatório, com informações detalhadas e abrangentes. Disponível em português, inglês e espanhol.

_ Tablets – conteúdo do Relatório Natura disponível para iPad. Disponível em português.

Os indicadores de desempenho seguem a versão G3.1 da GRI e atendem ao nível de aplicação A+. Os dados se referem ao período de 1º de janeiro e 31 de dezembro de 2011. 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, no Brasil e no exterior. Entre 2010 e 2011, incluímos os países da América Latina na construção da matriz de materialidade (leia a seguir) e num número maior de indicadores socioambientais. No entanto, sabemos que é preciso ampliar o monitoramento nas Operações Internacionais, e este é um desafio para a empresa.

Nos principais impactos ambientais – consumo de água e energia e na geração de resíduos – os cálculos também incluem os dados de fornecedores terceiristas do Brasil, que fabricam nossos produtos acabados. Dessa forma, realizamos um diagnóstico mais preciso a respeito dos impactos que gerados por nossas operações.

Eventuais mudanças significativas com relação aos anos anteriores, 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 públicos que fazem parte do dia a dia da Natura: colaboradores, consultoras e Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), consumidores, fornecedores, comunidades fornecedoras, comunidades do entorno, acionistas e governo.

Os dados financeiros foram auditados pela consultoria Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes e os indicadores GRI e as normas da AA1000 AccountAbility Principles Standard passaram pela asseguuração da Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S.. Para as emissões de gases de efeito estufa (GEE), foi realizada ainda uma verificação específica (asseguuração limitada) dos dados do inventário de 2011 pela consultoria KPMG.

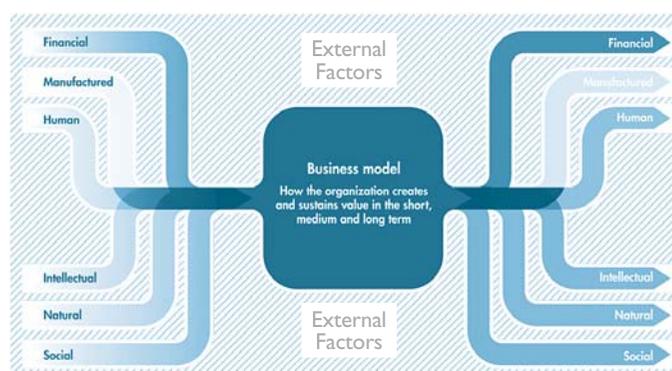
RELATO INTEGRADO

Desde 2002, publicamos os relatórios anual e de sustentabilidade de forma conjunta em todas as dimensões do negócio: econômico e financeiro, ambiental, social e de governança.

Tendência global, o relatório integrado tem como objetivo não apenas unir os documentos financeiros e não financeiros em uma mesma publicação, mas ser reflexo de uma estratégia empresarial que realmente incorpore todas as dimensões do negócio em sua gestão e análise de riscos e oportunidades.

Para aprender e evoluir no tema, participamos dos principais fóruns mundiais que discutem essa questão: patrocinamos o desenvolvimento da quarta geração de indicadores GRI, que deve levar em consideração a maior integração entre informações financeiras e não financeiras e fazemos parte do IIRC (International Integrated Reporting Council), conselho que reúne lideranças globais de empresas, investidores, instituições acadêmicas, setoriais, de regulação e de normatização para a criação de um padrão global para relatórios integrados.

O comitê global do IIRC trabalha na definição de indicadores e princípios globais. A Natura faz parte do grupo de empresas que participam do projeto piloto e, para este relatório, procuramos seguir o *framework* inicial deste trabalho (veja figura abaixo).



O levantamento das informações é apoiado por uma consultoria em comunicação para a sustentabilidade e envolve mais de 50 entrevistas com representantes tanto do público interno quanto do controle, além da atualização de indicadores por diversas áreas da empresa. Para a versão impressa deste relatório também foram entrevistadas mais de 20 pessoas externas à Natura, representantes dos nossos públicos de relacionamento. Os indicadores quantitativos são coletados por uma ferramenta on-line preenchida pelas áreas responsáveis. 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.

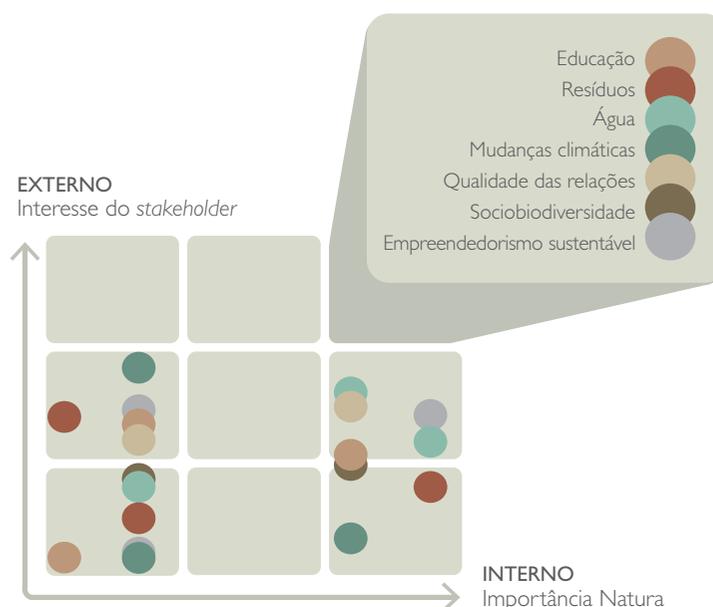
TEMAS MAIS RELEVANTES

A matriz de materialidade é a representação gráfica dos temas prioritários para a Natura no que se refere à sustentabilidade (*veja gráfico*). Ela embasa não apenas a definição do conteúdo do relatório como também serve de diagnóstico para a alta gestão elaborar os planos da empresa que estão, conseqüentemente, refletidos no relato da companhia.

Revisada a cada dois anos, nossa matriz é resultado do cruzamento dos temas socioambientais, apontados como relevantes por nossos públicos de relacionamento (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 entre 2010 e 2011 com base nos painéis de diálogo com os públicos do Brasil e, pela primeira vez, com as Operações Internacionais. Dessa forma, construímos uma matriz corporativa de visão ampliada e que reflete as necessidades dos locais onde atuamos. Definimos assim os seguintes temas prioritários em sustentabilidade: Água, Educação, Empreendedorismo Sustentável, Mudanças Climáticas, Qualidade das Relações, Resíduos e Sociobiodiversidade (*leia mais na página 25*).

Para mais informações sobre este relatório, entre em contato com a equipe responsável por sua elaboração pelo e-mail: relatorioanual@natura.net



PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL

Somos signatários do Pacto Global desde julho de 2000. Trata-se de uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), que reúne empresas, trabalhadores e sociedade civil para promover o crescimento sustentável e a cidadania. Também somos membros do Steering Committee e signatários do programa Caring for Climate, do Pacto Global.

Integramos ainda o Comitê Brasileiro do Pacto Global (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 um grupo voluntário composto por empresas, agências do Sistema das Nações Unidas no Brasil, entidades empresariais, academia e organizações da sociedade civil para promover a adoção e incorporação dos princípios na gestão dos negócios. Para mais informações sobre a iniciativa, consulte o site www.pactoglobal.org.br

OS PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL

Veja a relação dos indicadores GRI que atendem aos princípios do Pacto Global (*abaixo*) na página 130.

1. Respeitar e proteger os direitos humanos.
2. Impedir violações de direitos humanos.
3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho.
4. Abolir o trabalho forçado.
5. Abolir o trabalho infantil.
6. Eliminar a discriminação no emprego.
7. Apoiar abordagem preventiva aos desafios ambientais.
8. Promover a responsabilidade ambiental.
9. Incentivar tecnologias ambientalmente amigáveis.
10. Combater a corrupção em todas as suas formas inclusive extorsão e propina.

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 públicos de relacionamento.



carta de asseguração

3.13

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE ASSEGURAÇÃO LIMITADA DO RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE COM BASE NAS DIRETRIZES DO GRI NÍVEL A E NA NORMA ACCOUNTABILITY AA1000APS – NATURA COSMÉTICOS S.A.

Aos Administradores e Acionistas da Natura Cosméticos S.A.

1. Aplicamos procedimentos de asseguração limitada sobre determinadas informações contidas no Relatório de Sustentabilidade da Natura Cosméticos S.A. relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2011, elaborado sob a responsabilidade da administração da Companhia. Nossa responsabilidade é a de emitir um relatório de asseguração limitada sobre determinadas informações divulgadas neste relatório.

2. O trabalho de asseguração limitada foi realizado de acordo com a Norma e Procedimentos de Asseguração - NBC TO 3000, emitida pelo CFC – Conselho Federal de Contabilidade, sobre trabalhos de asseguração que não sejam de auditoria ou de revisão de informações financeiras históricas, e compreendeu: (a) o planejamento dos trabalhos considerando a relevância e o volume das informações; (b) a indagação e discussão junto a profissionais da Natura Cosméticos S.A. para entendimento dos principais critérios, premissas e metodologias utilizadas na preparação do relatório de sustentabilidade; (c) a verificação amostral de evidências que suportam os dados do relatório; (d) o confronto das informações contidas no relatório de sustentabilidade com as diretrizes do GRI – Global Reporting Initiative nível A e da Norma AA1000 (AA1000APS); (e) discussão dos resultados junto à Natura Cosméticos S.A.

3. Nosso trabalho teve como objetivo verificar se a documentação do Relatório de Sustentabilidade estava em conformidade com os indicadores da GRI – Global Reporting Initiative nível A, que representa os parâmetros globais para elaboração de relatórios de sustentabilidade e da Norma AA1000 (AA1000APS). Os indicadores do GRI apresentam três níveis de informação que orientam os procedimentos para asseguração limitada. Ressaltamos que os nossos trabalhos de verificação foram realizados considerando os indicadores do nível A, que representa um nível avançado relativo ao número de indicadores de desempenho reportados, nas dimensões Econômica, Social, Ambiental, Direitos Humanos, Práticas Trabalhistas e Responsabilidade pelo Produto, bem como da forma de gestão dos respectivos indicadores. Adicionalmente, o trabalho considerou os indicadores específicos do Perfil G3.1 (geração 3.1 dos parâmetros GRI). Já relacionado à Norma AA1000, foram verificadas as informações contidas

no relatório baseadas em seus três princípios fundamentais (Inclusão, Relevância e Resposta) conforme descrito na própria norma.

4. Não foi escopo de nossos trabalhos: (i) validação das informações históricas, informações de mercado, informações descritivas, dados financeiros auditados por outros auditores independentes, metas, projeções e opiniões sujeitas a avaliações subjetivas; (ii) a verificação dos dados de entrada utilizados para elaboração dos referidos indicadores da GRI, tendo-se, portanto, tomado por base os dados fornecidos pela Natura Cosméticos S.A. Desta forma, nosso relatório não proporciona asseguração limitada ou razoável sobre tais informações.

5. Com base em nosso trabalho, descrito neste relatório, não temos conhecimento de qualquer modificação relevante que deva ser feita nas informações contidas no Relatório de Sustentabilidade da Natura Cosméticos S.A., relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2011, para que as mesmas sejam apresentadas de acordo com as diretrizes do GRI – Global Reporting Initiative nível A e com a Norma AA1000 (AA1000APS).

6. As informações contidas no relatório de sustentabilidade da Natura Cosméticos S.A., relativas a períodos anteriores e posteriores ao exercício findo em 31 de dezembro de 2011 não foram objeto de nossa verificação.

São Paulo, 03 de abril de 2012.

ERNST & YOUNG TERCO

Auditores Independentes S.S.

CRC 2SP015199/O-6

Sócio Luiz Carlos Passetti

CRC 1SP144343/O-3



Declaração Exame do Nível de Aplicação pela GRI

A GRI neste ato declara que **NATURA COSMÉTICOS** apresentou seu relatório “RELATÓRIO NATURA” (2011) para o setor de Serviços de Relatório da GRI, que concluiu que o relatório atende aos requisitos de Nível de Aplicação A+.

Os Níveis de Aplicação da GRI comunicam quanto do conteúdo das Diretrizes G3.1 foi aplicado no relatório de sustentabilidade enviado. O Exame confirma que o conjunto e número de itens de divulgação exigidos para aquele Nível de Aplicação foram cobertos pelo relatório e que o Sumário de Conteúdo da GRI é uma representação válida das informações exigidas, conforme descritas nas Diretrizes G3.1 das GRI.

Os Níveis de Aplicação não fornecem um parecer sobre o desempenho de sustentabilidade da organização relatora nem sobre a qualidade das informações contidas no relatório.

Amsterdã, 10 de abril de 2012

Nelmara Arbex
Vice-Presidente
Global Reporting Initiative



O “+” foi acrescentado a este Nível de Aplicação porque NATURA COSMÉTICOS submeteu (parte de) seu relatório a verificação externa. A GRI aceita a soberania da própria organização na escolha da organização responsável pela verificação externa e na decisão do escopo da verificação.

A Global Reporting Initiative (GRI) é uma organização baseada em redes pioneira no desenvolvimento da estrutura para elaboração de relatórios de sustentabilidade mais usada no mundo e está comprometida com sua melhoria contínua e aplicação em todo o mundo. As Diretrizes G3 da GRI estabeleceram os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e relatar seu desempenho econômico, ambiental e social. www.globalreporting.org

Isenção de Responsabilidade: No caso do relato de sustentabilidade incluir links externos para materiais audiovisuais, entre outros, esta declaração irá referir-se apenas ao material submetido à GRI no momento do Exame em 04 de abril de 2012. A GRI exclui expressamente a aplicação desta declaração a alterações posteriores aos referidos materiais.

ÍNDICE REMISSIVO

Consulte a tabela abaixo para localizar os indicadores de desempenho, segundo o padrão GRI, assim como as referências, explicações para aqueles que reportamos parcialmente e Princípios do Pacto Global.

G3.1 ÍNDICE REMISSIVO				
1 - Estratégia e análise				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada
1.1	Mensagem da presidência e da presidência do Conselho.	Total	5	
1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.	Total	5	
2 - Perfil organizacional				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada
2.1	Nome da organização.	Total	9	
2.2	Marcas, produtos e / ou serviços.	Total	9	
2.3	Estrutura operacional.	Total	9	
2.4	Localização da sede da organização.	Total	9	
2.5	Atuação geográfica.	Total	9	
2.6	Natureza jurídica.	Total	9	
2.7	Mercados atendidos.	Total	9	
2.8	Porte da organização.	Total	9; 93	
2.9	Mudanças durante o período coberto pelo relatório.	Total	9	
2.10	Prêmios e certificações.	Total	10	
3 - Parâmetros para o relatório				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada
3.1	Período coberto pelo relatório.	Total	126	
3.2	Relatório anterior.	Total	126	
3.3	Periodicidade.	Total	126	
3.4	Dados para contato.	Total	126	
3.5	Definição do conteúdo.	Total	126	
3.6	Limite do relatório.	Total	126	
3.7	Escopo do relatório.	Total	126	
3.8	Base para a elaboração do relatório.	Total	126	
3.9	Técnicas de medição e bases de cálculos.	Total	126	
3.10	Consequências de reformulações de informações	Total	126	
3.11	Mudanças significativas.	Total	126	
3.12	Sumário GRI.	Total	130	
3.13	Verificação externa.	Total	128	
4 - Governança, compromissos e engajamento				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada
4.1	Estrutura de governança.	Total	14	
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo.	Total	14	
4.3	Número de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança.	Total	14	
4.4	Mecanismos para recomendações a órgãos de governança.	Total	33	
4.5	Relação entre remuneração e o desempenho econômico e socioambiental.	Total	19	
4.6	Processos para evitar conflitos de interesse.	Total	14	
4.7	Qualificação dos conselheiros.	Total	14	
4.8	Valores, códigos de conduta e princípios internos.	Total	3	
4.9	Atuação do Conselho de Administração.	Total	14; 15	
4.10	Autoavaliação do Conselho de Administração.	Total	16	
4.11	Princípio da precaução.	Total	55	
4.12	Cartas, princípios e iniciativas.	Total	70; 126	
4.13	Participação em associações.	Total	70	
4.14	Relação de stakeholders.	Total	31; 126	
4.15	Identificação de stakeholders.	Total	31; 126	
4.16	Engajamento dos stakeholders.	Total	31; 126	
4.17	Principais temas e precauções de stakeholders.	Total	25; 126	
G3 DMA				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada

INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO					
DMA EC	Informações sobre a forma de gestão econômica	Total	10; 90; 93		
Aspectos	Desempenho econômico	Total	10; 90; 93		
	Presença de mercado	Total	9		
	Impactos econômicos indiretos	Total	38; 50; 58; 59; 62; 86; 87		
Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada	Princípios do Pacto Global
Desempenho econômico					
EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	Total	87		
EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.	Total	19		7; 8
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	Total	42; 43		
EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.	Total	68; 69		
Presença de mercado					
EC5	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.	Total	42		6
EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	Total	56; 62; 63		
EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros da alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	Total	38		6
Impactos econômicos indiretos					
EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades <i>pro bono</i> .	Total	58; 62; 86		
EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.	Total	38; 50; 58; 59; 86; 87		
INDICADORES DE DESEMPENHO EM MEIO AMBIENTE					

DMA EN	Informações sobre a forma de gestão em meio ambiente	Total	75		
Aspectos	Materiais	Total	80		
	Energia	Total	84		
	Água	Total	25; 83		
	Biodiversidade	Total	28; 78		
	Emissões, efluentes e resíduos	Total	25 - 27; 75 - 85		
	Produtos e serviços	Total	80; 81		
	Conformidade	Total	75		
	Transporte	Total	74; 75		
	Geral	Total	75		
Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada	Princípios do Pacto Global
EN1	Materiais usados por peso ou volume.	Parcial	81	Relatamos o total de materiais utilizados por peso e volume, mas não utilizamos a estratificação por materiais não renováveis e materiais diretos utilizados porque a informação não está disponível. Passaremos a fazer a gestão deste dado em 2012, desta forma reportaremos seus resultados em 2013.	8
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	Total	80; 81		8; 9
Energia					
EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	Total	84		8
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	Total	84		8
EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	Total	85		7; 8; 9
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.	Total	81; 85		7; 8; 9
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.	Total	84		7; 8; 9
Água					
EN8	Total de retirada de água por fonte.	Total	83		8
EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	Total	83		8
EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	Total	83		7; 8; 9
Biodiversidade					
EN11	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	Total	80		7; 8
EN12	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	Total	78		7; 8
EN13	Habitats protegidos ou restaurados.	Total	80		7; 8
EN14	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.	Total	78		7; 8
EN15	Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção.	Total	78		8
Emissões, efluentes e resíduos					
EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito estufa, por peso.	Total	75; 76		8
EN17	Emissões indiretas relevantes de gases causadores do efeito estufa, por peso.	Total	76		8
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas.	Total	75; 76		7; 8; 9
EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.	Total	76		8
EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.	Total	76		8
EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação.	Total	83; 84		8
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	Total	82		8
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos.	Total	83		8
EN24	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.	Not	82		8
EN25	Identificação, tamanho, status de proteção e valor de biodiversidade de corpos d'água e seus habitats significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.	Parcial	83	Relatamos informações sobre os corpos d'água impactados pelos nossos descartes, mas não reportamos a dimensão e o valor da biodiversidade do corpo d'água. Informação não é material para o nosso negócio.	7; 8
Produtos e serviços					
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	Parcial	74; 76; 77; 80 - 83	Relatamos diversas iniciativas para mitigar os impactos ambientais de nossos produtos e serviços. Não incluímos na publicação as ações de mitigação dos impactos relacionados aos ruídos. A matriz de materialidade da Natura priorizou temas ambientais como mudanças climáticas, resíduos sólidos, água e sociobiodiversidade, não incluindo a questão da poluição sonora. A informação não é material para o nosso negócio.	7; 8; 9
EN27	Percentual de produtos e de suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.	Parcial	82	Relatamos o peso total de produtos e embalagens recuperados, mas não a porcentagem em relação ao total faturado. A informação ainda não está disponível. Passaremos a fazer a gestão deste dado em 2012, desta forma, reportaremos seus resultados em 2013. O tema Resíduos é prioritário para a Natura, refletido em nosso exercício de materialidade. Para nós, é importante atuar de forma a promover resultados para a sociedade, mais do que apenas para a Natura. Por isso, nossas ações contabilizarão também materiais além de nossos produtos.	7; 8; 9
Conformidade					
EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	Total	67		8
Transporte					

EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos trabalhadores.	Total	74		8
EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	Total	89		7; 8; 9
INDICADORES DE DESEMPENHO EM PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE					
DMA LA	Informações sobre a forma de gestão em práticas trabalhistas	Total	35		
Aspectos	Emprego	Total	35; 39; 41		
	Relações entre trabalhadores e a administração	Total	27; 33		
	Segurança e saúde ocupacional	Total	45		
	Treinamento e educação	Total	36		
	Diversidade e igualdade de oportunidades	Total	36; 39		
	Proporção de salário base entre homens e mulheres	Total	41		
Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada	Princípios do Pacto Global
Emprego					
LA1	Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	Total	35; 41		
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região.	Total	39		6
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	Total	43		
LA15	Taxa de retorno ao trabalho e de retenção após a licença parental, por sexo.	Total	41		
Relações entre trabalhadores e a administração					
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	Total	43		1; 3
LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.	Parcial	43	Comunicamos com antecedência as mudanças operacionais, mas não temos um prazo mínimo para realizar essa notificação. A informação não é material para o nosso negócio.	3
Segurança e saúde ocupacional					
LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	Total	46		
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absentismo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	Parcial	45	Relatamos diversos dados sobre saúde e segurança no trabalho, mas não reportamos a divisão desses dados por região. A informação não é material para o nosso negócio.	
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.	Total	46		
LA9	Temas relativos à segurança e à saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	Total	45		
Treinamento e educação					
LA10	Média de horas de treinamento por ano, por empregado, discriminadas por categoria funcional.	Total	36; 37		
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	Total	37; 43		
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	Total	38		
Diversidade e igualdade de oportunidades					
LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	Parcial	40; 41	Relatamos a composição do quadro de empregados segundo nossa visão de diversidade, mas não segmentamos os dados por gênero e faixa etária. A informação não é material para o nosso negócio.	1; 6
Proporção de salário base entre homens e mulheres					
LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	Total	42		1
INDICADORES DE DESEMPENHO EM DIREITOS HUMANOS					
DMA HR	Informações sobre a forma de gestão em direitos humanos	Total	31; 35		
Aspectos	Práticas de gestão e investimento	Total	36; 57; 60		
	Não discriminação	Total	33		
	Liberdade de associação e negociação coletiva	Total	43		
	Trabalho infantil	Total	49; 57; 60		
	Trabalho forçado ou análogo ao escravo	Total	49; 57; 60		
	Práticas de segurança	Total	45		
	Direitos indígenas	Total	60		
	Avaliação	Total	33; 34		
	Remediação	Total	33; 34		
Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada	Princípios do Pacto Global
Práticas de gestão e investimento					
HR1	Percentual e número total de contratos de investimento significativos que incluem cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.	Total	57; 60		1; 2; 4; 5; 6
HR2	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos, e medidas tomadas.	Total	57; 59		1; 2; 4; 5; 6
HR3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	Total	36		1; 2; 4; 5
Não discriminação					
HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.	Total	33		1; 6
Liberdade de associação e negociação coletiva					
HR5	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.	Total	43		1; 3
Trabalho infantil					
HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.	Total	49; 57; 60		1; 4; 5
Trabalho forçado ou análogo ao escravo					
HR7	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.	Total	49; 57; 60		1; 4; 5
Práticas de segurança					

HR8	Porcentagem do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.	Parcial	36	Informamos nossas práticas de segurança, que englobam treinamentos de Direitos Humanos, mas não relatamos a porcentagem das equipes de segurança submetidas a treinamentos e terceiros que participaram dos treinamentos em relação ao total. Não temos esse dado disponível.	I; 2
Direitos indígenas					
HR9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.	Total	60		I
Avaliação					
HR10	Percentual e número total de operações que tenham sido objeto de revisões de direitos humanos e / ou avaliações de impacto.	Total	33		I
Remediação					
HR11	Número de queixas relacionadas com os direitos humanos arquivadas, abordadas e resolvidas por meio formal, mecanismos de reclamação.	Parcial	34		I

INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL

DMA SO	Informações sobre a forma de gestão social	Total	58; 62; 86		
Aspectos	Comunidades do entorno	Total	58; 62		
	Corrupção	Total	36; 69		
	Políticas públicas	Total	63		
	Concorrência desleal	Total	68		
	Conformidade	Total	68		
Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada	Princípios do Pacto Global
Comunidade do entorno					
SO1	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.	Total	63; 64		I
SO9	Operações com significativos potenciais ou reais impactos negativos sobre as comunidades locais.	Total	64		
SO10	As medidas de prevenção e mitigação implementadas nas operações com significativos potenciais ou reais impactos negativos sobre as comunidades locais.	Total	60		
Corrupção					
SO2	Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.	Total	19		10
SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.	Total	36		10
SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	Total	19; 69		10
Política pública					
SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.	Total	69		10
SO6	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.	Total	69		10
Concorrência desleal					
SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.	Total	68		
Conformidade					
SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da nãoconformidade com leis e regulamentos.	Total	68		

INDICADORES DE DESEMPENHO EM RESPONSABILIDADE SOBRE PRODUTOS E SERVIÇOS

DMA PR	Informações sobre a forma de gestão sobre produtos e serviços	Total	53		
Aspectos	Saúde e segurança do cliente	Total	55		
	Rotulagem de produtos e serviços	Total	55; 81		
	Comunicação e marketing	Total	54		
	Privacidade do cliente	Total	54		
	Conformidade	Total	55		
Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada	Princípios do Pacto Global
Saúde e segurança do cliente					
PR1	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.	Total	55		
PR2	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.	Total	55		
Rotulagem de produtos e serviços					
PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.	Total	80; 81		8
PR4	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.	Total	55		8
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.	Total	34; 48; 53		
Comunicação e marketing					
PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.	Total	54		
PR7	Número total de casos de não conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.	Total	54		
Privacidade do cliente					
PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e à perda de dados de clientes.	Total	49		
Conformidade					
PR9	Multas relacionadas ao fornecimento e uso dos produtos e serviços.	Total	55		

NATURA BRASIL

ROD. ANHAGUERA, KM 30,5
07750-000 CAJAMAR (SP)
TEL.: +55 (11) 4446 2000

NATURA ARGENTINA

CALLE THOMAS EDISON, 2659 - 2º PISO
- MARTINEZ - CP1640 – PROVÍNCIA DE
BUENOS AIRES – CP 1640
TEL. 54 11 4837 6100

NATURA CHILE

AV.APOQUINDO, 4501 - PISO 9 - LAS
CONDES, SANTIAGO, CHILE
TEL. 56 2 595 9200

NATURA COLÔMBIA

CARRERA 7 NO. 77 - EDIFICIO TORRE
SIETE - PISO 14 - OFICINA 1401 - BOGOTÁ,
COLOMBIA
TEL. 57 1 326 8787

NATURA MÉXICO

AV. EJÉRCITO NACIONAL, 579 -
MEZZANINE C - COLONIA GRANADA
- C.P. 11520 - DEL. MIGUEL HIDALGO -
MÉXICO D.F.
TEL. 52 55 2282 6000

NATURA PERU

AV. DEL EJÉRCITO, 801
MIRAFLORES – LIMA 18
TEL: 51 (1) 440 1362

NATURA FRANÇA

55, AV.VICTOR HUGO
75115 PARIS
TEL. 33 1 53 64 2100

expediente

Diretoria de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais

Publisher

Rodolfo Witzig Guttilla (Mtb 17.739/SP)

Coordenação-geral

Leandro Machado e Rosangela Ferro

Apoio

Andressa Malcher e Renato Gyotoku

Diretoria de Finanças Corporativas Informações financeiras

Alexandre Nakamaru, José Wanderley
e Bruno Ifanger

Relações com Investidores

Hellmut Bossert
Fabio Cefaly

Diretoria de Sustentabilidade Informações socioambientais

Denise Alves, Karina Aguiar e Ingrid Camilo

Texto e revisão

Report Comunicação

Edição

Álvaro Almeida (Mtb 45.384/RS)
e Michele Silva (Mtb 11.829/RS)

Reportagem

Carolina Kanebley, Giedre Moura
e Mayara Luma Lobato

Revisão

Katia Shimabukuro

Direção de arte e projeto gráfico

Modernsign Design e Inovação

Direção de arte

Wilson Spinardi Junior

Edição de arte

Ailton Augusto Silva, Daniela Giorgia
e Marcelo Schulze-Blanck

Coordenação de produção

Daniela Giorgia

Diagramação

Manoel Araújo e Marcelo Schulze-Blanck



Este impresso foi produzido pela MARGRAF, com papel obtido 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.