

relatório natura #11

soy loco por ti américa

Forte avanço das Operações Internacionais deve se intensificar ainda mais, ampliando o conhecimento de nossa proposta de valor

qualidade das **relações**

Grandes transformações na infraestrutura e no planejamento comercial afetaram o nível dos serviços e a satisfação dos principais públicos

entre as 10 mais **inovadoras**

Eleita pela *Forbes* como uma das mais inovadoras do mundo, a Natura busca novas soluções em produtos, modelo de negócios e mobilidade social

a força de **1,4 milhão**

A contínua atração de consultoras e consultores reafirma o vigor da marca e o nosso potencial de transformação da sociedade

razão de ser

visão

crenças

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.

editorial

mais direto, conciso e acessível

O Relatório Natura 2011 que você tem em mãos é fruto de mais de uma década de aprendizado e marca um importante ponto de inflexão em nossa comunicação de resultados.

Há 11 anos, a Natura publicou, de forma pioneira na América Latina, o primeiro Relatório de Sustentabilidade, seguindo as diretrizes da Global Reporting Initiative, organização que passamos a apoiar institucionalmente desde então. Nesse período, integramos os processos de sustentabilidade à gestão dos negócios; consolidamos a cultura de avaliação de resultados com base no *triple bottom line* e divulgamos nossos resultados sempre de forma íntegra e coerente com a nossa Essência.

Ultrapassados esses desafios nem um pouco triviais, decidimos que era o momento de buscar uma integração ainda maior na análise de resultados, identificando relações de causalidade e nexos materiais entre as partes, de forma a retratar mais fielmente o todo. Nesse contexto, a Natura decidiu apoiar o Comitê Internacional de Relatório Integrado (IIRC, na sigla em inglês) e participar do projeto-piloto que tem por objetivo estabelecer, até 2013, padrões universais para a produção do chamado Relatório Integrado. Essa edição já está alinhada às primeiras diretrizes dessa importante iniciativa, além de atender à versão 3.1 da GRI.

A mudança de formato, a diminuição de páginas e da tiragem trouxeram, por sua vez, significativos ganhos, como a redução de cerca de 55% na emissão de CO₂, se comparado à edição anterior. No plano editorial, adotamos a técnica jornalística e sua linguagem, dando voz aos vários públicos que formam a nossa rede de relações e abrindo espaço para o diverso e para o contraditório. No plano físico, o formato tabloide também remete ao universo da notícia, da opinião e do serviço. Agradável de ser lido e fácil de ser transportado.

Estamos no rumo certo. Ainda assim, temos uma longa jornada pela frente na busca pela integralidade na comunicação de resultados. Com ousadia e determinação, a Natura liderará essa agenda, em conjunto com outras organizações comprometidas com a ética nos negócios.

Rodolfo Witzig Guttilla

sumário

MENSAGEM DO CONSELHO	planejar
MENSAGEM DO COMEX	
ESTRATÉGIA	
NOSSOS COMPROMISSOS	
TEMAS PRIORITÁRIOS DE SUSTENTABILIDADE	
GOVERNANÇA	estruturar
INOVAÇÃO	
SISTEMA INTEGRADO	
COLABORADORES	construir
CONSULTORAS E CNOS	
CONSUMIDORES	
FORNECEDORES	
COMUNIDADES FORNECEDORAS	
COMUNIDADES DO ENTORNO	
ACIONISTAS	
GOVERNO	transformar
CADEIA DE VALOR NATURA	
GERAÇÃO DE VALOR SOCIAL	
GERAÇÃO DE VALOR AMBIENTAL	
GERAÇÃO DE VALOR ECONÔMICO	
SOBRE O RELATÓRIO	
CARTA DE ASSEGURAÇÃO	
DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	
EXPEDIENTE	

planejar

expansão e oportunidades

As Operações Internacionais já respondem por 9% da receita da Natura, e a profunda evolução em infraestrutura prepara a companhia para o crescimento futuro, no qual a venda direta tem uma grande oportunidade de expansão



O desafio ético

Somente uma transformação baseada na ética da vida, na qual prevaleçam uma nova lógica de desenvolvimento e uma revigorada governança global, será fonte de esperança para as gerações futuras. A Natura vai estar ao lado de todos que queiram participar dessa transformação.



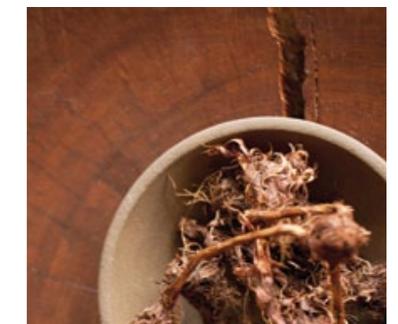
As bases do futuro

2011 marca o fim de um ciclo de cinco anos de grandes transformações, no qual a Natura praticamente dobrou de tamanho. O maior investimento da história em infraestrutura também gerou desequilíbrios nas operações, que afetaram a qualidade das relações.



Evolução na estratégia

Com uma marca cada vez mais líder, a Natura já está presente na casa de 100 milhões de brasileiros, o que abre a possibilidade de ampliar a frequência de compra de seus consumidores. Nas Operações Internacionais, avançam a produção local e os ganhos do novo modelo logístico.



Prioridades em sustentabilidade

Após consultar seus públicos a Natura definiu sete temas prioritários de atuação na integração da sustentabilidade ao seu modelo de negócios: água, educação, empreendedorismo sustentável, mudanças climáticas, resíduos sólidos, sociobiodiversidade e qualidade das relações.

o desafio ético do nosso tempo

Vivemos em 2011 a confirma-

ção 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 con-

tinuidade 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 promova 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, GUILHERME PEIRÃO LEAL E PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS, Copresidentes do Conselho de Administração

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



Da esquerda para direita, Guilherme Peirão Leal, Luiz Ernesto Gemignani, Antonio Luiz da Cunha Seabra, Julio Moura Neto, Marcos Lisboa e Pedro Luiz Barreiros Passos, Membros 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.” *

as bases da Natura do futuro

Vamos 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 já nos relacionamos com 100 milhões de consumidores no Brasil.

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, implementamos 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 cerca de 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 com a 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.



JOSÉ VICENTE MARINO,
Vice-presidente de Negócios

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

ALESSANDRO GIUSEPPE CARLUCCI,
Diretor-presidente

MARCELO CARDOSO,
Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade

JOÃO PAULO FERREIRA,
Vice-presidente de Operações e Logística

espaço para ampliar liderança

MARCA PREFERIDA DOS CONSUMIDORES NO BRASIL, COM MAIS QUE O DOBRO DA SEGUNDA COLOCADA, NATURA FOCA EM GANHOS DE PRODUTIVIDADE

O Brasil segue como um dos mais prósperos mercados de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do mundo. Terceiro colocado em vendas, atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão, o País deve se tornar o segundo maior mercado ainda em 2012. “A Natura está muito bem posicionada nesse cenário. Tem a liderança de mercado e uma alta penetração de seus produtos – que já estão nos lares de cerca de 100 milhões de brasileiros. Também é a preferida dos consumidores no Brasil, com índice de 47%, mais que o dobro da segunda colocada”, afirma José Vicente Marino, vice-presidente de Negócios.

Mesmo com números expressivos, a Natura acredita que há muito espaço para desenvolvimento e deve privilegiar em sua estratégia comercial o ganho de produtividade das consultoras e consultores, aumento da frequência de compra dos consumidores e a variedade dos produtos adquiridos. “Um terço dos nossos consumidores compram, em média, apenas uma categoria de produto três vezes ao ano. Podemos ampliar esse relacio-

namento, fazendo que eles adquiram mais e novas categorias, para isso estamos investindo no treinamento das consultoras, oferecendo a elas ferramentas comerciais para aumentar a produtividade”, explica Marino.

Para isso, a companhia pretende redirecionar seu *marketing mix* (combinação de produto, preço e promoções) e promover inovações para ocupar os espaços em que a marca ainda não tem uma presença compatível com sua expressão no mercado. Entre os lançamentos de 2011, destacam-se a linha Vóvó e os produtos íntimos Higiênia, que reforçaram o portfólio em novas categorias.

Nesse ambiente de expansão, a Natura também se empenha em assegurar que os serviços prestados alcancem um patamar de excelência, ampliando os diferenciais competitivos da marca. E os investimentos realizados em infraestrutura de produção, logística e sistemas logo se reverterão em importantes benefícios para consultoras e consumidores finais.

transformação nas operações

Em 2008, a Natura distribuía seus produtos a 1 milhão de consultoras por meio de quatro centros de distribuição (CD), todos localizados no Brasil. Três anos mais tarde, o número de CDs dobrou no País e outros dois foram instalados na Colômbia e no México, atendendo a 1,4 milhões de CNs. Essa transformação faz parte do projeto de descentralização do sistema logístico da companhia que teve início em 2009. A evolução pretende ampliar a capacidade de distribuição, obter ganhos de eficiência logística e reduzir significativamente o tempo de entrega dos produtos. Em 2012, ainda deve ser inaugurado um novo centro de distribuição e um *hub*, ambos em São Paulo.

ATÉ 2015, A NATURA TERÁ IMPLANTADO NOVO MODELO DE PRODUÇÃO E LOGÍSTICA

“Equipados com alta tecnologia de separação de produtos (*picking*), automatização e baixo consumo de energia, nossos CDs elevarão nossa capacidade de entrega e prazos a um patamar de excelência”, ressalta João Paulo Ferreira, vice-presidente de Operações e Logística. Os investimentos permitiram antecipar em quase dois anos o plano de revisão da malha logística. A proposta prevê uma redução significativa no prazo de entregas de pedidos a partir de 2013 – dos atuais seis dias para 48 horas. Somam-se a isso metas agressivas de redução de custo do pedido e das emissões de gases causadores do efeito estufa.



OPERAÇÕES E LOGÍSTICAS EM 2015

- BRASIL
- ARGENTINA
- CHILE
- PERU
- COLÔMBIA
- MÉXICO
- FRANÇA
- MANUFATURA
- MANUFATURA INTERNACIONAL
- △ HUBS
- ⬡ CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO
- CIRCULAÇÃO DE PRODUTOS



Espaço que apresenta o conceito Natura no Chile

246 mil CNs
estão presentes:

**Argentina,
Chile, Colômbia,
México, Peru
e França.**

**Natura é
uma das três
marcas preferidas
dos consumidores
na Argentina
e no Peru.**

soy loco por ti, américa

Os negócios da Natura na América Latina se reafirmam como uma plataforma de negócios relevante, lucrativa e capaz de expressar os valores da empresa na região. Desde que decidiu deixar de apenas exportar para produzir nos principais países vizinhos, em 2010, a Natura registra marcas vigorosas nas Operações Internacionais. Essas unidades já representam 9% da receita total da companhia – nos países em consolidação (Argentina, Chile e Peru), a taxa de crescimento alcança 40% ao trimestre.

A região é estratégica para a empresa e engloba um mercado tão expressivo quanto o brasileiro e, portanto, com muito espaço para desenvolvimento. “Nos últimos 10 anos a região cresceu de maneira importante, e a expectativa é que continue num patamar de 4% ao ano. A América Latina tem 600 milhões de pessoas, é meia China como mercado potencial. O PIB da região é quase o da China. Isso comprova um potencial que é pouco

visto”, analisa Ricardo Sennes, economista e coordenador do Grupo de Análise da Conjuntura Internacional da Universidade de São Paulo (USP).

Para aproveitar esse potencial, a Natura começou a produzir por meio de parceiros locais na Argentina (envase de perfumes) e na Colômbia (sabonetes). A partir de 2012, também dará início à manufatura no México (envase de perfumes) e a uma nova linha de produção na Colômbia (envase de perfumes). A empresa ainda tem unidades comerciais no Peru e no Chile. Seu objetivo é chegar a 2015 com 50% do faturamento das operações internacionais originado de produtos fabricados localmente. “De maneira geral, a região é um mercado significativo do ponto de vista de população, de poder de compra e de taxa de crescimento. Juntando as três coisas, é um cenário muito interessante de se trabalhar estrategicamente em longo prazo”, complementa Sennes.

esforço concentrado

NOS ÚLTIMOS QUATRO CICLOS DE 2011, A NATURA AJUSTOU OPERAÇÕES, COM REDUÇÃO NO TEMPO DE ENTREGA AS CNS

Grande parte das reformulações destinadas a dar suporte ao novo ciclo de crescimento da companhia foi executada em 2011. A Natura substituiu de forma simultânea o sistema de captação e faturamento de pedidos das consultoras e consultores (CNS), incluiu novos centros de distribuição na sua rede logística e reformulou os processos de planejamento.

Ao mesmo tempo, houve uma redução na eficiência comercial e mercadológica, que afetou a assertividade das promoções, especialmente entre a parcela feita de forma centralizada e a gerida regionalmente. Esses dois fatores geraram instabilidade nas operações durante a fase de transição dos sistemas. As dificuldades se concentraram no segundo semestre, elevaram o volume de produtos não disponíveis para a venda e comprometeram temporariamente a qualidade dos serviços prestados às CNS e as demais relações com colaboradores e fornecedores.

A companhia se mobilizou no segundo semestre para normalizar os processos internos. Nos últimos quatro ciclos de vendas do ano, o sistema voltou a operar de forma mais estável. Também foi possível observar redução no tempo de entrega para as CNS em relação ao modelo antigo em algumas regiões do país. “Devemos transformar a experiência em aprendizado para garantir maior qualidade de nossas ações futuras e na expansão do programa para nossas Operações Internacionais”, considera João Paulo Ferreira, vice-presidente de Operações e Logística

“Acreditamos que a modernização desses sistemas foi essencial para garantir o nosso desenvolvimento futuro. Reafirmamos a confiança em nossa estratégia de negócios e nos compromissos para os próximos anos”, conclui Alessandro Carlucci, diretor-presidente da Natura (*leia mais em Consultoras aqui*).

“seremos o segundo maior mercado do mundo”

DE ACORDO COM OS DADOS MAIS RECENTES DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS, O MERCADO-ALVO NO PAÍS AVANÇOU 7,7% NOS DEZ PRIMEIROS MESES DE 2011

Para o líder da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (CFT, na sigla em inglês), João Carlos Basilio, o resultado não afeta a previsão de crescimento futuro do setor.

Qual a maior contribuição do setor para a economia do País?

Incentivamos o empreendedorismo. Nossa pesquisa de mercado mostrou que mais de 4,5 milhões de oportunidades de trabalho no País estão associados à indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Identificamos mais de 100 mil prestadores de serviços como centros de estética e cabeleireiros. Mais de 70% dessa força de trabalho é formada por mulheres, sendo o setor um importante aliado na geração de renda e inserção das mulheres no mercado.

Em 2011, os resultados ficaram aquém do projetado. O que se pode esperar para 2012?

O resultado do ano passado foi motivado por fatores isolados. Problemas operacionais dos principais players do mercado influenciaram o desempenho de todo o setor. Vemos o futuro com otimismo e temos fatores importantes para isso. O Brasil deve chegar ao posto de segundo maior mercado de CFT do mundo em 2012. Somos o país que mais avança e, no ritmo atual, acredito que o Brasil possa liderar o mercado mundial até 2015. Os olhos do mundo estão voltados para nós.

O acirramento da concorrência e o crescente número de importação podem prejudicar as empresas brasileiras? É uma competição desigual?

São as dores do crescimento. Ainda assim, as importações não representam nem 12% do mercado brasileiro. Para se ter uma ideia, na indústria automobilística, as importações equivalem a mais de 30% do mercado.

A carga tributária é um dos principais desafios do setor nos próximos anos?

O Brasil é um dos países que cobram a maior carga tributária para produtos dessas categorias. Mesmo com a elevada taxa, somos um dos maiores mercados do mundo, isso nos permite dizer que a sociedade considera os produtos de CFT como essenciais ao seu dia a dia. Estamos falando de itens de higiene, cuidado pessoal e beleza que fazem parte da rotina diária das pessoas. Essa é uma evolução que vem com o tempo. Em 1992, por exemplo, pagávamos IPI (Imposto sobre Produto Industrializado) de 77% para o protetor solar. Hoje, ele é isento.

João Carlos Basilio

Diretor-presidente da Abihpec

gestão à vista

CONHEÇA OS COMPROMISSOS E METAS QUE A NATURA ASSUME ANUALMENTE. ELES FAZEM PARTE DO ORÇAMENTO SOCIOAMBIENTAL (OSA), PAINEL DE CONTROLE ACOMPANHADO TODO MÊS PELO COMITÊ EXECUTIVO. PARA 2012, AS METAS PERMANECEM DESAFIADORAS E FORAM AJUSTADAS AO CONTEXTO OPERACIONAL E DE MERCADO VIVIDOS EM 2011.

	META 2011	DESEMPENHO	META 2012
água	Reduzir em 3% o consumo total de água por unidade faturada.	↓ O consumo de água foi elevado em 14%.	Manter o consumo de água em 0,40 litros por unidade produzida no Brasil. ¹
educação	Atingir 100 horas médias de treinamento por colaborador no Brasil.	↓ 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).
Colaboradores	Registrar 88 horas médias de treinamento, por colaborador, em toda a Natura.	↓ 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	↑ Tivemos a participação de 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.	↓ 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.	↓ 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 ao programa Crer para Ver no Brasil.	↓ Índice foi de 9,5%.	Atingir 11% de penetração das consultoras e consultores ao programa Crer para Ver no Brasil e 17,7% nas Operações Internacionais.

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 os temas [aqui](#)).

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.

↑ META ATINGIDA

↓ META NÃO ATINGIDA

→ META EM ANDAMENTO

gestão à vista

	META 2011	DESEMPENHO	META 2012
mudanças climáticas	Reduzir as emissões relativas de gases de efeito estufa (GEE) em 33% até 2013, levando em consideração o inventário realizado em 2006.	→ Até 2011, 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	→ 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
resíduos	Reduzir em 3% o peso total de resíduos por unidade faturada.	↓ 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
qualidade das relações	Alcançar 32% de lealdade do colaborador Brasil.	↓ Índice foi de 28%.	Alcançar 30% de lealdade do colaborador Brasil.
	Colaboradores Atingir 76% de favorabilidade na pesquisa de clima Natura.	↓ 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.	↓ 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	↓ O percentual foi de 24%.	Atingir 33% de lealdade com as Consultoras Natura Orientadoras no Brasil.

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 os temas [aqui](#)).

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.

↑ META ATINGIDA

↓ META NÃO ATINGIDA

→ META EM ANDAMENTO

gestão à vista

	META 2011	DESEMPENHO	META 2012
qualidade das relações			
Consumidor	Atingir 54% de lealdade do consumidor no Brasil.	↓ ○ índice foi de 52%.	Atingir 54% de lealdade do consumidor no Brasil.
Fornecedores	Atingir 28% de lealdade dos fornecedores com a Natura.	↓ ○ índice foi de 27%.	Atingir 29% de lealdade dos fornecedores com a Natura.
Comunidades fornecedoras	Registrar 44% no índice de lealdade das comunidades fornecedoras.	↓ ○ 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.	→ Resultados só serão conhecidos em maio de 2012.	Atingir nota média de 3,76.

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 os temas [aqui](#)*).

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.

↑ META ATINGIDA

↓ META NÃO ATINGIDA

→ META EM ANDAMENTO

gestão à vista

	META 2011	DESEMPENHO	META 2012
socio-biodiversidade	Não havia.		Gerar R\$ 136 milhões em volume de negócios na região amazônica, considerando a Natura e outros parceiros.
Amazônia	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.	↓ 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.	↑ 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 os temas [aqui](#)*).

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.

↑ META ATINGIDA

↓ META NÃO ATINGIDA

→ META EM ANDAMENTO



temas prioritários de sustentabilidade

ÁGUA

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

EDUCAÇÃO

EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

RESÍDUOS SÓLIDOS

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

SOCIOBIODIVERSIDADE

ÁGUA

consumo na ponta do lápis

60% DA
POPULAÇÃO MUNDIAL
NÃO TERÁ ACESSO A
RECURSOS HÍDRICOS
DE QUALIDADE, SE NÃO
HOUVER MUDANÇA
NOS PADRÕES ATUAIS
DE PRODUÇÃO
E MEDIDAS EM PROL
DO USO RESPONSÁVEL
DA ÁGUA

20 anos

É O PERÍODO
ESTIMADO PARA
QUE ISSO OCORRA

Fonte: FAO - agência da ONU para
agricultura e segurança alimentar

A linha Sève é um clássico da Natura. Os óleos corporais de banho lançados há quase 30 anos foram os primeiros da categoria de uma marca brasileira. Ele forma um filme protetor sobre a pele, impedindo a perda de água e mantendo-a hidratada e saudável. Mais recentemente, consolidou-se o entendimento de que seu uso leva a um maior consumo de água no banho e um processo maior de tratamento da água com resíduos do óleo.

É associando os benefícios e os impactos no uso dos produtos, em todos os seus aspectos, que a Natura busca novas soluções e inovações para o desenvolvimento de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos mais sustentáveis. Sobre o consumo de água de Sève ainda não se chegou a uma resposta. Mas a Natura estuda detalhadamente os reflexos de toda a sua produção, em cada etapa da sua cadeia, em busca de oportunidades de redução do consumo e do potencial poluidor da água, além de melhoria na eficiência. Entra nesse levantamento, a extração da matéria-prima pelos fornecedores, o processo produtivo e o uso e descarte pelo consumidor.

A Natura foi a primeira empresa de cosméticos do mundo a realizar esse diagnóstico, considerando a fase de uso do produto pelo consumidor e o potencial poluidor da empresa aos recursos hídricos, segundo o Water Footprint Network (WFN). Também chamada de Pegada Hídrica, a metodologia foi criada pela WFN, primeira organização internacional cujas atividades se destinam à promoção do uso sustentável, equitativo e eficiente de água. "Esse amplo diagnóstico está permitindo conhecer em detalhes os nossos processos que mais consomem água e será valioso para a identificação de oportunidades de melhoria. Guiará a estratégia de atuação e as ações para aumentar a ecoeficiência a partir de 2012", afirma Janice Cásara, gerente de Sustentabilidade da Natura.

Enquanto trabalha na estratégia mais ampla, a Natura também investe na redução do consumo em sua produção. Em 2011, houve aumento da eficiência (consumo de água por unidade produzida) em 4,7% ([clique aqui e saiba mais sobre o desempenho da companhia no consumo de água](#)).

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

à frente da regulação

Consultor da delegação brasileira na Conferência do Clima, em Durban (África do Sul), Marcelo Rocha acredita que o mundo caminha para um novo regime climático. Isso significa que a imposição de metas e objetivos de redução

das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) é inevitável e deve ocorrer em um futuro não muito distante. E as empresas que realizam a gestão de suas emissões

e têm planos de melhoria saem na frente na negociação com governos sobre as exigências regulatórias que virão. "Estamos caminhando para a economia de baixo carbono e as empresas que se destacarem inicialmente vão ser as líderes desse novo mercado", afirma Marcelo.

DE FORMA VOLUNTÁRIA, NATURA REALIZA TRABALHO ESTRUTURADO HÁ CINCO ANOS PARA COMPENSAR E REDUZIR AS EMISSÕES EM TODA A CADEIA DE PRODUÇÃO

Desde 2007, a Natura é uma empresa carbono neutro, ou seja, compensa suas emissões de GEE, investindo em projetos de reflorestamento e de substituição de combustíveis fósseis por energia renovável. A empresa também tem o compromisso público de reduzir em um terço suas emissões relativas de gases de efeito estufa de 2006 a 2013. Até 2011, a redução relativa chegou a 25,4%, cálculo que considera toda a cadeia produtiva, incluindo os fornecedores. Por outro lado, as emissões absolutas (diretas, geradas na produção da empresa) cresceram 11% de 2008 a 2011. Nesse caso, a Natura tem a meta de reduzir em 10% as emissões até o fim de 2012. "O desempenho das emissões absolutas de 2011 está

associado a dificuldades na implantação de alguns projetos que serão corrigidos em 2012, por isso, temos a convicção de que alcançaremos nosso objetivo", afirma Keyvan Macedo, gerente de sustentabilidade.

Para Carlos Nobre, climatologista, especialista em Mudanças Climáticas e atual secretário de Políticas e Programas de Pesquisas e Desenvolvimento do Ministério da Ciência e Tecnologia, é possível observar atitudes positivas na iniciativa privada, embora um acordo global vinculante e com metas arrojadas de redução de emissões seja urgente. "As cadeias produtivas tem de ser completamente reformuladas, e o setor privado moderno já está buscando isso, independente de acordos internacionais. Quem voluntariamente reduz sua pegada ecológica já está pensando à frente. Quem ainda não se adaptou se tornará obsoleto aos olhos da sociedade", analisa.

25,4%
FOI A REDUÇÃO RELATIVA DE EMISSÕES DE GEE ENTRE 2006 E 2011, CONSIDERANDO TODA A CADEIA PRODUTIVA.

EDUCAÇÃO

a base da
transformação

Criado em 2010 como uma organização sem fins lucrativos, o Instituto Natura tem a missão de contribuir para a melhoria da qualidade da educação pública e para isso, procura desenvolver tecnologias sociais inovadoras. É o caso do Projeto Trilhas, por exemplo, desenvolvido em parceria com a Comunidade Educativa (Cedac), que vai se tornar uma política pública. Com o apoio do Ministério da Educação, será levado a 2 mil municípios e a 3 milhões de estudantes em todo o Brasil a partir de 2012 (*leia mais no Relatório do Instituto Natura 2011*).

A capacidade inovadora das empresas é uma das principais contribuições da iniciativa privada à melhoria da educação, afirma a educadora Maria Alice Setubal, presidente do Conselho do Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (Cenpec) e da Fundação Tide Setubal. "Uma educação para uma nova sociedade deve tratar de novas tecnologias e trabalhar habilidades e competências para lidar com isso. As crianças e jovens devem buscar conhecimento, analisar e criticar as informações buscadas na internet", considera.

A Natura também investe na formação e desenvolvimento de líderes que possam construir o futuro da empresa. Um amplo programa de educação corporativa foi iniciado em 2011, que inclui uma formação integral, incluindo competências funcionais, educação para a sustentabilidade e para a inovação (*leia mais [aqui](#)*).

O programa foi embasado nas diretrizes da nova arquitetura de educação da Natura, elaborada no ano passado. Trata-se de uma matriz que orientará todas as ações de educação da companhia daqui para frente e que prevê, por exemplo, a necessidade de ações de educação para a sustentabilidade e de iniciativas de desenvolvimento para todos os públicos de relacionamento como consultoras e consultores, fornecedores, comunidades fornecedoras e do entorno.

O objetivo é ousado e inspirador: ter a educação como um dos alicerces para modificar a organização e os padrões de tomadas de decisão e que dê condições de influenciar a definição de uma nova economia.

EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

hora de multiplicar

O Brasil dispõe de uma janela de oportunidades. A classe média já representa quase metade da população, com aproximadamente 100 milhões de pessoas. O aumento do poder aquisitivo também vem acompanhado do chamado bônus demográfico – termo que traduz uma equação matemática favorável para o País: população em idade economicamente ativa maior do que a de dependentes (crianças e idosos). Com mais pessoas aptas a trabalhar e movimentar o mercado, estão criadas as condições ideais para o crescimento econômico.

Esse cenário favorável é um dos responsáveis por tornar o Brasil o país com maior taxa de empreendedorismo entre as nações do G20 (grupo das maiores economias do mundo) e do BRIC (que reúne os

emergentes Brasil, Rússia, Índia e China), segundo a pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Ao adotar o modelo da venda direta nos anos 70, a Natura

**APROVEITAR A REDE DE
RELAÇÕES PARA CRIAR
ESPAÇOS E MECANISMOS
QUE PERMITAM À
IMENSA POPULAÇÃO
EMERGENTE GERAR
VALOR SUSTENTÁVEL**

inseriu o empreendedorismo como parte da sua proposta de valor. Uma variação do conceito, o empreendedorismo sustentável ainda é pouco difundido no ambiente de negócios e precisa de maior entendimento. O tema foi levantado nos painéis de diálogo realizados pela Natura com seus públicos de relacionamento e ganhou relevância para a empresa em função dessa indicação. É possível identificar na força de vendas – uma rede formada por mais de 1,4 milhão de consultoras e consultores (CNs) e com imensa capilaridade – uma oportunidade valiosa de incentivar ações empreendedoras de cunho socioambientais.

Algumas iniciativas realizadas desde 2010 já demonstram esse potencial como o Programa Acolher, que incentiva e apoia projetos socioambientais desenvolvidos por CNs e Consultoras Natura Orientadoras (CNOs) ([leia mais aqui](#)). Outra iniciativa é a Rede de Relações Sustentáveis, criada no México em 2011, em torno de um modelo de negócio desenvolvido especialmente para o país. Nesse modelo, as consultoras têm níveis de relacionamento com a Natura e vão ascendendo não apenas conforme seu resultado de vendas, mas também com seu engajamento em projetos e iniciativas socioambientais nas comunidades onde vivem ([leia mais aqui](#)).

A Natura trabalha para aprofundar seu conhecimento no tema e para compreender de que maneira a empresa pode contribuir de forma mais efetiva para a sua promoção. Em 2012 serão definidas estratégias com esse foco.

1,4 milhão
DE CONSULTORAS E
CONSULTORES TÊM
A OPORTUNIDADE DE
INCENTIVAR AÇÕES
SOCIOAMBIENTAIS
EMPREENDEDORAS



RESÍDUOS SÓLIDOS



o que fazer com o lixo?

O documentário *Lixo Extraordinário* revelou ao mundo um dos maiores aterros sanitários do planeta: Jardim Gramacho, em Duque de Caxias (RJ) e a rotina de homens, mulheres e crianças que buscam materiais recicláveis em meio a uma montanha de lixo. O que fazer com os resíduos sólidos é um problema de escala global, consequência direta do aumento do nível de produção e consumo.

A gestão desse impacto é um desafio de toda a sociedade, que envolve empresas, poder público, consumidores e os demais elos da cadeia de consumo e produção.

Para gerenciar o impacto de seus produtos, a Natura investe constantemente em inovação, desenvolvendo embalagens com base em princípios de *ecodesign*. Um exemplo, é o uso do refil para os seus produtos que, desde 1983 é adotado pela companhia. Nos últimos dois anos, a empresa também vem elaborando um programa amplo de gestão dos resíduos sólidos.

A ideia é que ele se torne uma alavanca para a geração de novos negócios e empreendedorismo na cadeia produtiva por meio de um processo contínuo de inovação, construção coletiva, adaptação e inclusão social.

Entre as ações do ano passado, a Natura criou uma metodologia para realizar seu primeiro inventário de geração de resíduos considerando seu ciclo de vida, ou seja, até o descarte da embalagem pós-consumo.

“A partir do momento em que temos uma metodologia que permita um diagnóstico da geração de resíduos sólidos, é possível estabelecer estratégias de redução”, explica Gabriela Fleury, gerente de sustentabilidade.

No âmbito setorial, a companhia participa do plano que está sendo preparado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) e tem por objetivo favorecer o cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos, no que diz respeito à logística reversa de embalagens pós-consumo.

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

uma rede dentro da rede

EM UM MUNDO CADA VEZ MAIS CONECTADO, A NATURA ARTICULA UMA REDE DE RELACIONAMENTOS COM UM ENORME POTENCIAL DE TRANSFORMAÇÃO

Ao longo de sua trajetória, a Natura cultivou e ampliou sua rede de relações. Agora, num momento em que se discute a primazia das relações virtuais sobre o contato pessoal, a companhia vislumbra um futuro com milhões de consultoras, consumidores e parceiros interligados e unidos por valores e propósitos comuns. Nesse ambiente cada vez mais conectado e interdependente, a Natura busca maneiras de aproveitar as ferramentas digitais para potencializar seu contato e diálogo com seus públicos.

Para se ter uma ideia do envolvimento dos públicos de relacionamento no dia a dia da empresa, mais de 800 pessoas participaram em 2011 de encontros, como o painel de diálogo que reuniu colaboradores, pequenos agricultores de comunidades fornecedoras da Amazônia, consumidores e consultoras e consultores para definir os principais temas de sustentabilidade a serem trabalhados pela gestão.

O encontro fez parte da construção da matriz de materialidade da Natura e ocorreu também nas Operações Internacionais. "O diálogo que estabelecemos com representantes de diversos públicos traz uma forma

de pensar inovadora e aumenta as nossas chances de encontrar soluções diferenciadas.

A reunião de diferentes olhares e interesses gera uma tensão criativa

que nos incita a pensar a partir de outro ponto de vista", explica Leila Kido, gerente de Qualidade das Relações e Ouvidoria.

Por meio do portal Natura Conecta (www.naturaconecta.com.br), a companhia também procura estender esses momentos de diálogo para a internet. O site é uma rede virtual aberta à participação de todos os interessados, com comunida-

des por interesses e tipo de públicos, nas quais os internautas podem trocar experiências e acessar outras informações sobre a Natura.

Para aprimorar continuamente o processo, gestores de cada área monitoram a qualidade da relação por meio de pesquisas de lealdade com cada público. O indicador mede a satisfação com a empresa, sua intenção de continuar a relação e de recomendá-la a outros. "No ano passado, tivemos uma queda na satisfação, especialmente entre os colaboradores e consultoras e consultores. Os resultados nos mostram que temos bastante a evoluir. Nosso objetivo é seguir reforçando a gestão de relacionamentos e ampliar a sua participação em nossas decisões", garante Alessandro Carlucci, diretor-presidente da Natura. A gestão estruturada do relacionamento e o espaço aberto aos públicos desafiam a empresa continuamente.



SOCIOBIODIVERSIDADE

a riqueza do conhecimento

Em mais de dez anos de pesquisa e atuação na Amazônia, a Natura trouxe a biodiversidade da região para a essência de seus produtos e levou oportunidades de trabalho e geração de renda a centenas de famílias que vivem próximas à maior reserva biológica do planeta. Uniu ciência ao conhecimento local e abriu espaço para o desenvolvimento de novas tecnologias, descobertas e aprendizados. Em 2011, esse trabalho ganhou novo impulso com o lançamento do Programa Amazônia, que busca ampliar e aprofundar a presença da empresa na região e promover o desenvolvimento local com uma série de iniciativas e investimentos até 2020.

O objetivo é investir fortemente em educação, empreendedorismo, ciência, tecnologia e inovação, bem como garantir a proximidade com a



população local e estabelecer um modelo de parceria e aliança entre os diversos públicos envolvidos. Na prática, isso significa que a Natura quer fomentar novas oportunidades de negócios sustentáveis voltados para a produção de insumos, materiais e produtos, de modo que o conhecimento gerado pela atividade da empresa e seus parceiros fique na Amazônia e agregue valor ao trabalho realizado. "Nos últimos anos, percebemos que a Amazônia poderia ser muito mais como região e que a Natura tinha muito a contribuir nesse sentido, ajudando a encontrar caminhos de desenvolvimento sustentável a partir da biodiversidade", comenta Luciana Villa Nova, gerente do Programa Amazônia.

A iniciativa será implementada até 2020 e a primeira fase, de 2011 a 2013, tem foco na expansão do segmento de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. A primeira iniciativa prevê a criação de um Centro de Conhecimento em Manaus (AM), que unirá pesqui-

sadores locais a profissionais da Natura e também pretende atrair especialistas do mundo inteiro para a nova instalação. O objetivo é criar um polo de desenvolvimento para a biodiversidade na região. Também faz parte dessa fase, a construção da nova Unidade Industrial de Benevides (PA). A fábrica atual produz óleos e massa enviadas a São Paulo, onde é produzido o sabonete. Já a nova unidade passará a ter todo o ciclo de produção na Amazônia.

Em outras palavras, a ideia é fomentar a pesquisa na Amazônia, sobre a Amazônia e para a Amazônia. "Queremos que a Amazônia se transforme em um vale de conhecimento sobre biodiversidade. Se é lá que está a riqueza, é para lá que devemos levar o conhecimento. A região não é só uma fonte de insumo e matéria-prima", diz Luciana.

O programa está dividido em três frentes de atuação (veja a seguir) e prevê movimentar cerca de R\$ 1 bilhão até 2020. A estratégia é promover o desenvolvimento tecnológico para agregar valor à cadeia produtiva, ampliando a geração de riqueza e renda para as comunidades que vivem no local.

os três pilares de atuação

CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (CT&I)

A empresa pretende criar uma rede de pesquisadores de instituições nacionais e estrangeiras, além de contribuir para a fixação de pesquisadores e cientistas locais em sua região de origem. Para isso, vai inaugurar em 2012 o Centro de Conhecimento e Inovação da Natura em Manaus.

CADEIAS PRODUTIVAS SUSTENTÁVEIS

Parte do investimento da Natura na região será para ampliar a produção em Benevides (PA), com a inauguração de uma nova fábrica em 2013. A empresa também pretende ampliar a rede de comunidades agroextrativistas locais, incentivando o empreendedorismo social e o desenvolvimento produtivo.

FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

A Natura pretende definir planos de impacto socioambiental de longo alcance, de forma conjunta com organizações da sociedade civil, governos locais, empresas nacionais e estrangeiras, agentes financeiros e outros parceiros. Um exemplo dessa articulação foi a definição dos temas prioritários do Programa Amazônia, feito de forma coletiva e colaborativa, que envolveu cerca de 100 pessoas. Participaram pesquisadores da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) e do Inpe (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais), representantes de universidades, governo, ministério público e de institutos agrônômicos. Os temas eleitos foram: Educação; Empreendedorismo; Conservação, Valoração e Uso Sustentável da Biodiversidade; Justiça Social e Cidadania; Políticas Públicas e Cultura.

Bertha Becker,
Geóloga, pesquisadora e professora

A economia da floresta

Geóloga e pesquisadora da Amazônia há 30 anos, a professora Bertha Becker participou da elaboração do Programa Amazônia e defende que a economia é essencial para a preservação da região.

É possível aliar conservação e desenvolvimento na Amazônia?

Há quase 10 anos eu afirmo que a polarização entre conservação e desenvolvimento é falsa, que é perfeitamente possível combinar as duas coisas. Hoje, já admitimos que não seja possível promover e consolidar o desenvolvimento sem a conservação dos recursos em uso.

Qual é o diferencial do Programa Amazônia?

É justamente utilizar o potencial local sem depredá-lo, criando uma inovadora e necessária economia da floresta. O parque de empresas previsto para ser instalado próximo a Belém (PA) e o apoio ao resgate da função científica do Centro de Biotecnologia da Amazônia são ações cruciais para impulsionar o avanço da economia da floresta. Mas entre pensar e agir há muita diferença. O envolvimento das comunidades precisa ser muito melhorado.

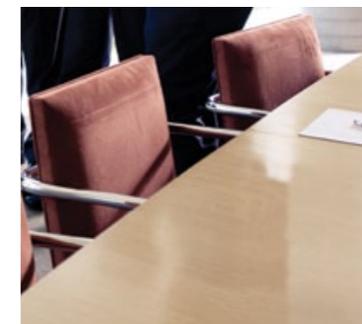
As empresas no Brasil sabem explorar e conservar?

De modo geral, não. A Natura iniciou uma tentativa e precisa dar um grande passo adiante para consolidá-la. Isso implica em maiores benefícios e maior participação das comunidades, além de inovações em processos industriais e de infraestrutura, essenciais ao desenvolvimento regional.

estruturar

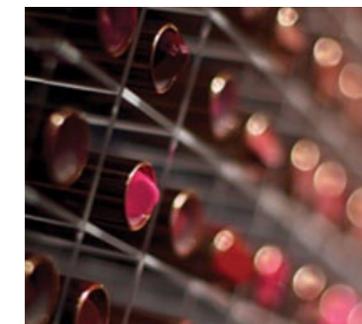
aprender e aprofundar

A proposta de valor da Natura passa pela construção de um modelo de negócios sustentável que considere os riscos e oportunidades econômicas, sociais e ambientais, num processo contínuo de evolução da gestão



Novas ideias e vivências

O Conselho de Administração foi renovado e agora se prepara para ter o número de conselheiros ampliado, numa prática saudável que traz novas ideias e vivências corporativas para a companhia. Conheça como estão estruturadas as principais instâncias de decisão.



Entre as 10 mais inovadoras

Ranking da revista norte-americana *Forbes* coloca a Natura como a oitava empresa mais inovadora do mundo, ao lado de ícones do mundo da tecnologia. Resultado de uma cultura que busca inovar em todas as frentes de atuação, de produtos a relacionamentos.



Rede de conhecimento

Em um mundo onde a colaboração é um importante instrumento para inovar e buscar soluções criativas, a Natura mantém programa de inovação aberta em que compartilha seus desafios com a comunidade científica no Brasil e no exterior.



Gestão e relato integrados

A Natura já se destaca como exemplo de gestão e comunicação integrada de informações financeiras e não financeiras, mas reconhece que ainda há um grande espaço para evoluir e, por isso, está envolvida no projeto global de relatório integrado.



renovação do conselho

Espaço Natura
em Cajamar (SP)

Após 13 anos de contribuição para o crescimento e o fortalecimento da Natura, Edson Vaz Musa e José Guimarães Monforte – integrantes externos da primeira formação do Conselho de Administração da empresa – anunciaram em 2011 a sua saída. “A experiência de participar do sistema de governança da Natura foi única, na medida em que me permitiu experimentar e ser participante ativo na evolução de sua estrutura e processos, num contexto inicial de empresa de capital fechado para capital aberto”, afirma Monforte sobre os seus anos como conselheiro.

Edson Musa acrescentou: “A Natura sempre se adianta, precede, é a primeira a ver e praticar conceitos,

valores e princípios que serão modernos no futuro. Essa condição de precursora me motivava e me dava muito orgulho”.

Para ocupar seus lugares, Marcos Lisboa e Adilson Primo assumiram a função em abril de 2011. 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, que havia renunciado à sua posição no ano anterior para disputar as eleições presidenciais.

Prática saudável, a renovação do Conselho traz novas ideias e visões diferenciadas. Em 2012, novos integrantes devem ingressar no Conselho, que passará de sete para nove membros. A ampliação assim como os nomes dos conselheiros será votada durante as próximas Assembleias Geral Ordinária (AGO) e extraordinária (AGE), no dia 13 de abril de 2012.

Para compor a nova gestão foram indicados – além dos atuais seis conselheiros – outros três nomes: Plínio Musetti, que já integra o Comitê Estratégico, Raul Beer e Roberto Lima. Com essa composição o Conselho terá três membros independentes. A ampliação alinha-se aos planos para o futuro da

Natura, que preveem significativa expansão no mercado do Brasil e da América Latina, e reforça o time de conselheiros com profissionais de experiências e qualificações variadas no ambiente corporativo.

Com um modelo de governança corporativa consolidado e experiente, a Natura busca continuamente adotar as melhores práticas de mercado e se tornar cada vez mais robusta e transparente. O modelo teve início em 1998, bem antes da abertura de capital em 2004, quando os fundadores da empresa convidaram Musa e Monforte, dois experientes e reconhecidos executivos, para avaliarem os resultados e direcionar a estratégia da empresa.

ATUAL COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA
Copresidente

GUILHERME PEIRÃO LEAL
Copresidente

PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS
Copresidente

MARCOS DE BARROS LISBOA
Conselheiro externo

JULIO MOURA NETO
Conselheiro externo

LUIZ ERNESTO GEMIGNANI
Conselheiro externo

governança executiva

A NATURA NÃO ATINGIU PARTE DAS METAS SOCIAIS, O QUE IMPEDIU O PAGAMENTO DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL AOS GESTORES EM 2011

A Natura mantém um plano de remuneração variável para os gestores que estimula seu engajamento, equilibra ganhos de curto, médio e longo prazo e vincula-os ao crescimento e à valorização da empresa. Para reforçar o comprometimento com a proposta de valor da Natura, essa remuneração é atrelada ao cumprimento de metas econômicas, sociais e ambientais (veja ao lado).

Em 2011, a Natura não atingiu os resultados sociais (indicadores como índice de não atendimento de produtos, pesquisa de clima dos colaboradores e de lealdade de consultoras e consultores), o que impediu o pagamento da remuneração variável aos gestores da companhia – o que inclui os cerca de 600 gerentes, diretores e o Comitê Executivo. “Definitivamente, este não é um motivo para se orgulhar; mas demonstra a coerência da Natura com um componente central de sua Essência: contribuir para um modelo de desenvolvimento sustentável”, afirma Marcelo Cardoso, vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade.

O Sistema de Participação de Lucros e Resultados (PLR) é com-

posto por múltiplos de salários, conforme o nível de atribuição do executivo na estrutura organizacional. O montante anual total da participação nos lucros e resultados dos executivos, não pode ultrapassar 10% do lucro líquido.

Com esse limite, a Natura conta com um sistema coerente e equilibrado que evita distorções entre a remuneração dos executivos e o desempenho da empresa. O componente variável, sejam os ganhos de curto prazo sejam os de longo, representa uma parcela maior para executivos seniores em relação aos demais colaboradores. Para um grupo que envolve o diretor-presidente, vice-presidentes, diretores e gerentes seniores, o ganho é atrelado ao compromisso com o projeto de longo prazo por meio do Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações.

O Programa de Subscrição prevê 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.

critérios para bonificação

A remuneração variável é vinculada ao alcance das metas e à superação das expectativas mínimas de crescimento definidas pela gestão. São critérios indicadores de desempenho do Planejamento Estratégico nas três dimensões do chamado *triple bottom line*:

Econômicos – Ebitda consolidado, o que engloba o Brasil e as 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.

liderança 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 integrante do cargo deve ocorrer em 2012.

COMPOSIÇÃO DO COMITÊ EXECUTIVO (COMEX)

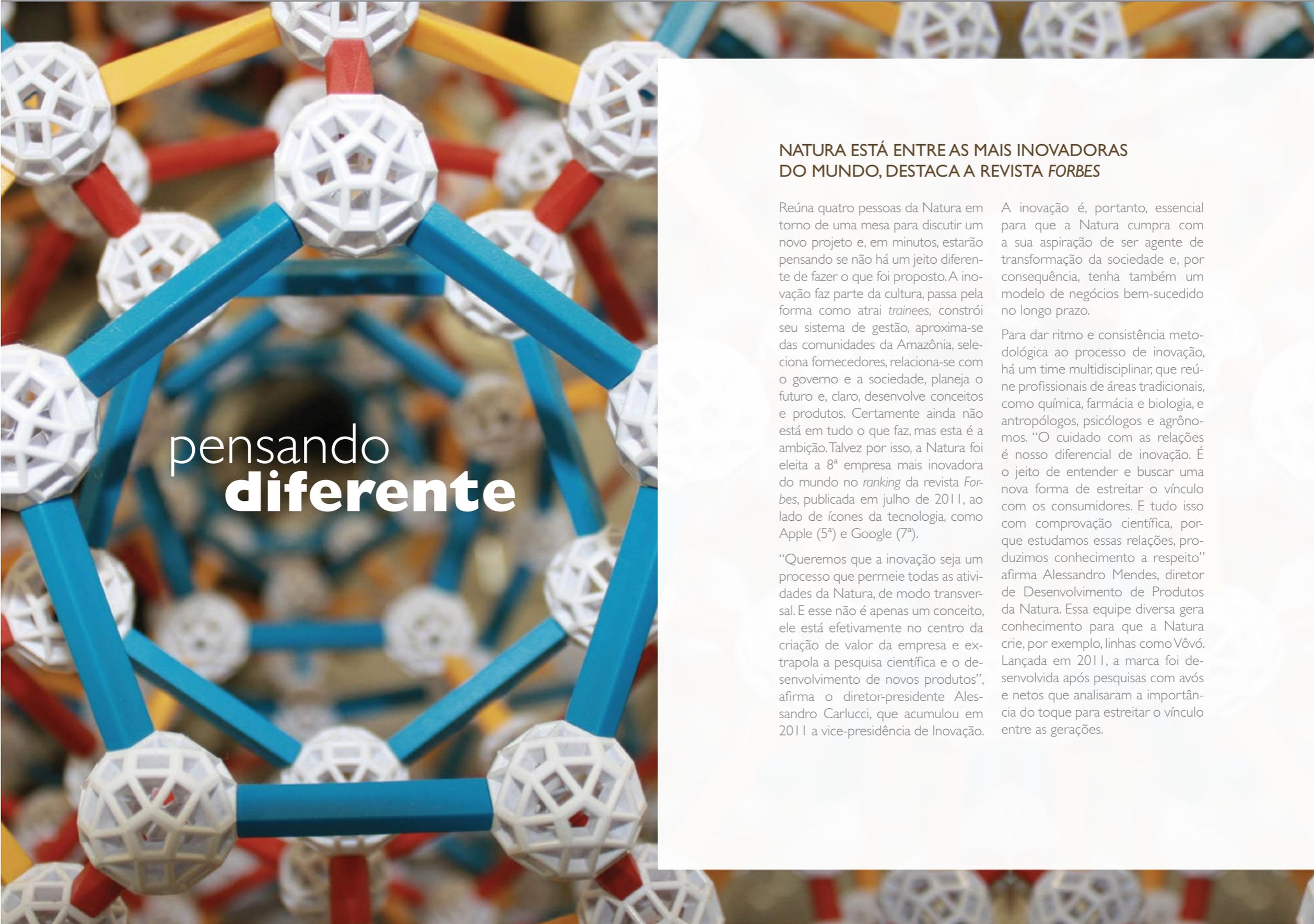
ALESSANDRO GIUSEPPE CARLUCCI
Diretor-presidente

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



pensando
diferente

NATURA ESTÁ ENTRE AS MAIS INOVADORAS DO MUNDO, DESTACA A REVISTA *FORBES*

Reúna quatro pessoas da Natura em torno de uma mesa para discutir um novo projeto e, em minutos, estarão pensando se não há um jeito diferente de fazer o que foi proposto. A inovação faz parte da cultura, passa pela forma como atrai *trainees*, constrói seu sistema de gestão, aproxima-se das comunidades da Amazônia, seleciona fornecedores, relaciona-se com o governo e a sociedade, planeja o futuro e, claro, desenvolve conceitos e produtos. Certamente ainda não está em tudo o que faz, mas esta é a ambição. Talvez por isso, a Natura foi eleita a 8ª empresa mais inovadora do mundo no *ranking* da revista *Forbes*, publicada em julho de 2011, ao lado de ícones da tecnologia, como Apple (5ª) e Google (7ª).

“Queremos que a inovação seja um processo que permeie todas as atividades da Natura, de modo transversal. E esse não é apenas um conceito, ele está efetivamente no centro da criação de valor da empresa e extrapola a pesquisa científica e o desenvolvimento de novos produtos”, afirma o diretor-presidente Alessandro Carlucci, que acumulou em 2011 a vice-presidência de Inovação.

A inovação é, portanto, essencial para que a Natura cumpra com a sua aspiração de ser agente de transformação da sociedade e, por consequência, tenha também um modelo de negócios bem-sucedido no longo prazo.

Para dar ritmo e consistência metodológica ao processo de inovação, há um time multidisciplinar, que reúne profissionais de áreas tradicionais, como química, farmácia e biologia, e antropólogos, psicólogos e agrônomos. “O cuidado com as relações é nosso diferencial de inovação. É o jeito de entender e buscar uma nova forma de estreitar o vínculo com os consumidores. E tudo isso com comprovação científica, porque estudamos essas relações, produzimos conhecimento a respeito” afirma Alessandro Mendes, diretor de Desenvolvimento de Produtos da Natura. Essa equipe diversa gera conhecimento para que a Natura crie, por exemplo, linhas como Vôvó. Lançada em 2011, a marca foi desenvolvida após pesquisas com avós e netos que analisaram a importância do toque para estreitar o vínculo entre as gerações.

investir em soluções

Para apoiar essas ações, a Natura investe entre 2,5% e 3% da receita líquida anualmente em ciência, tecnologia da inovação, pesquisa e na criação de redes de conhecimento. Em 2011, essa quantia totalizou R\$ 146,6 milhões. Os incentivos fiscais para inovação e fomento ultrapassaram os R\$ 11 milhões em recursos reembolsáveis e não reembolsáveis e vieram de instituições parceiras como Finep, BNDES, CNPq e FAPs.

A Natura mede seu índice de inovação por meio do percentual da receita obtida com a venda de produtos lançados nos últimos dois anos. Com 64,8% em 2011, o índice está dentro do considerado ideal pela companhia – entre os 55% e 65%. Esse indicador demonstra o peso que a inovação em produtos tem para o desempenho comercial da organização.

INDICADORES DE INOVAÇÃO

	2009	2010	2011
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

campo aberto à inovação

CONCEITOS INOVADORES ESTÃO NAS PRÁTICAS DA NATURA, QUE VÃO ALÉM DO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS E CONCEITOS

CONHEÇA ALGUNS EXEMPLOS DE 2011:

- Primeira empresa de cosméticos do mundo a adotar o cálculo da pegada hídrica – medição do consumo de água da empresa e de sua cadeia produtiva e o potencial de poluição deste recurso;
- Lançou modelo de venda direta inédito no México, a Rede de Relações Sustentáveis, que estabelece níveis de ascensão para consultoras e consultores, baseados no desempenho em vendas e em ações socioambientais em suas comunidades;
- A linha Ekos foi relançada com novas formulações e embalagens com redução de 13% nas emissões de carbono para sua produção;
- O processo de seleção de fornecedores agrega a análise de indicadores socioambientais, quantificados em valores monetários.

primeira empresa de cosméticos do mundo a adotar o cálculo da pegada hídrica

a linha Ekos foi relançada com redução de 13% nas emissões de carbono

no meio da jornada

APONTADA COMO REFERÊNCIA NA INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À GESTÃO E COMUNICAÇÃO DE RESULTADOS, A NATURA AINDA IDENTIFICA MUITO ESPAÇO PARA EVOLUIR

Em janeiro de 2012, o professor e consultor Christopher Meyer lançou pela Harvard Business School Press o livro *Standing On The Sun*, no qual cita a Natura entre as empresas que desafiam as velhas regras do capitalismo para prosperar. Meses antes, seu colega Robert Eccles produziu um estudo de caso sobre a Natura para a Harvard Business School. Ele já havia destinado um capítulo de seu livro *One Report* (Relatório Único na edição brasileira), escrito com o também norte-americano Michael Krzus, para descrever as práticas de relato da companhia. Na mesma linha, a Natura foi reconhecida com a premiação internacional Corporate Register Reporting Awards 2011 como melhor relatório integrado.

O que tem despertado tamanha atenção? “Nossa atuação genuína e de longa data em promover a inovação e a evolução contínua do nosso negócio a partir da inserção da sustentabilidade em todos os processos”, afirma a diretora de Sustentabilidade Denise Alves.

Para tanto, a integração da abordagem socioambiental deve se dar de forma transversal na companhia, o que faz da educação, da definição de metas e do monitoramento contínuo do desempenho os alicerces para transformar os padrões de tomada de decisão. Passou a ser parte integrante do Planejamento Estratégico e gerador de novas oportunidades de negócios, transformando os desafios socioambientais em valor para a Natura e sua rede de relações.

No entanto, há muito ainda para ser feito até que a Natura possa integrar de fato os aspectos econômicos, sociais e ambientais em toda a gestão e, por consequência, em um relato integrado. “Estamos aprendendo e dando a nossa contribuição nos principais foros de discussão no mundo a respeito de relato integrado. Teremos um longo caminho de desenvolvimento para poder melhor expressar os impactos e benefícios

de nossa atuação para os públicos com os quais nos relacionamos e a sociedade como um todo”, afirma o vice-presidente de Finanças, Jurídico e TI Roberto Pedote. Ele integra o *Steering Committee* do Comitê Internacional de Relatório Integrado (IIRC, na sigla em inglês), 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.



Esse movimento dá continuidade à evolução, iniciada em 2000, quando a Natura foi a primeira empresa latino-americana a publicar um relatório de sustentabilidade, seguindo as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI). Atualmente, a companhia apoia o desenvolvimento de diretrizes para a quarta geração de indicadores da GRI, que deve levar em consideração a maior integração entre informações financeiras e não financeiras.

“ainda não temos relatórios integrados”

Robert Eccles

Professor da Harvard Business School

Como um relatório integrado pode influenciar a gestão de uma empresa?

Nos estágios iniciais, força a companhia a ter uma melhor noção das diferentes fontes de informação sobre sua *performance* não financeira – ambiental, social e de governança. Diferente da informação financeira, para a qual existem sistemas de *software* sofisticados, regulação e padrões de contabilidade. O mesmo não ocorre para os dados não financeiros e de sustentabilidade. Se você tem de fazer um relatório integrado, por definição, tem que ter os dados de sustentabilidade ao mesmo tempo em que tem a informação financeira. O segundo benefício é que, quando você começa a traçar a relação entre as *performances* financeira e não financeira, descobre lacunas na qualidade dessa informação. Algumas delas podem ser melhoradas apenas com pequenas mudanças em processos e com a existência de padrões. Isso faz que o relatório integrado seja uma visão mais realista da companhia para que ela possa ser vista por uma perspectiva mais integrada.

Existem relatórios hoje totalmente integrados com a gestão?

Não. Nenhum relatório está hoje totalmente integrado com a gestão. Falta uma discussão sobre a relação entre as *performances* financeiras e não financeiras. Saber quais são as externalidades negativas e positivas e relacionar as questões de sustentabilidade com os resultados financeiros, sejam eles custos, lucros, melhor gestão de risco ou melhoria da marca.

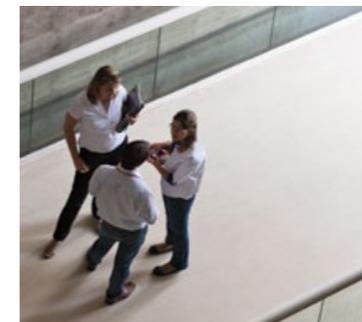
Como o senhor avalia o relatório da Natura?

Acho que a Natura poderia ser mais precisa sobre quais são as métricas-chave financeiras e quais são as métricas de sustentabilidade. Ainda tende a relatar todas as métricas financeiras, ambientais, sociais e de governança, então fica difícil saber qual é relevante, quais são as prioridades e como as métricas financeiras e não financeiras importantes se relacionam. Mas devo enfatizar que a Natura faz um maravilhoso trabalho quando se trata de relatório integrado. É minha referência pela elegância de seu relatório e o engajamento usando a internet.

construir

criar laços e soluções

O desenvolvimento da Natura depende da capacidade de buscar respostas aos desafios atuais, de forma ampla e coletiva, e dos laços que estabelece com os diversos públicos com os quais se relaciona



O desafio de formar

Plataforma de aprendizagem, que prepara 600 gestores da Natura no Brasil e nas Operações Internacionais, pretende formar os líderes do futuro, alinhados com a cultura da companhia e capazes de apoiar a expansão dos negócios.



O X da questão

As dificuldades operacionais afetaram a qualidade do serviço e o nível de satisfação de consultoras e consultores, mas geraram uma grande mobilização para reverter de imediato o quadro e alcançar rapidamente um padrão de excelência global no atendimento.



Oportunidades e desafios

Critério inovador para seleção de fornecedores inclui o valor monetário dos impactos socioambientais provocados e estabelece planos de desenvolvimento para os próximos anos, como forma de estimular a evolução das práticas em toda a cadeia de valor.



Espaço para crescer

Sem área para ampliar instalações, a Natura encerrará um ciclo de mais de 20 anos em Itapeverica da Serra e prepara com a comunidade local sua saída para nova unidade em São Paulo, que vai abrigar a área comercial e um moderno Centro de Distribuição.

liderar é inspirar

PARA CRESCER E FORMAR SUCESSORES,
A NATURA INVESTE EM UM AMPLO
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO
PARA 600 GESTORES DA COMPANHIA

as partes do todo

“Tem sido uma grande experiência de aprendizagem e conhecimento. Isso me dá uma ampla visão para pensar fora da caixa e aprender a partir de componentes de qualidade.” **MARIATERESA STERLING, DIRETORA DE MARKETING E DESENVOLVIMENTO COMERCIAL DA NATURA MÉXICO**

“A diversidade dos professores e seus conteúdos extremamente inspiradores trazem visões amplas, profundas e foram surpreendentes.” **LOREDANA MARIOTTO, DIRETORA DE UNIDADE DE NEGÓCIOS**

“A Natura é um organismo vivo. Sou parte dela e, se sou parte, eu sou o todo também. Sendo assim, transformar a empresa é transformar a realidade que nós mesmos construímos com consciência do que queremos preservar.” **ROBERTO CLEMP MYAKAVA, GERENTE DE VENDAS SÃO PAULO CAPITAL**

“Os encontros trazem ferramentas e aprendizado para o desenvolvimento de competências estratégicas e essenciais. Espero que o programa continue inspirando todos os gestores da Natura e que seja expandido para o público de coordenação.” **ALESSANDRO MENDES, DIRETOR DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS**

Pense o que tem em comum o polêmico professor canadense Henry Mintzberg, que questiona os cursos de MBA, um renomado *coach* de executivos e autor de *best-sellers* como o indiano Ram Charan e Otto Scharmer; professor do MIT (Massachusetts Institute of Technology), que desenvolveu a teoria U e defende a criação coletiva e a inovação como chaves para um mundo mais sustentável. Todos esses intelectuais estiveram na Natura em 2011 para falar com os líderes da empresa como parte do programa de desenvolvimento profissional.

Essa diversidade de pensamentos e estilos está inserida no Programa Cosmos, plataforma de aprendizagem lançada no ano passado e pela qual devem passar os 600 líderes da Natura que atuam no Brasil e nas Operações Internacionais nos próximos dois anos. O propósito é preparar os colaboradores para atingir os objetivos de crescimento acelerado da empresa sem se distanciar das crenças e valores que a organização mantém desde a sua fundação.

“O Cosmos não desenvolve apenas as competências funcionais. É muito mais amplo e prepara nossos profissionais para se tornarem inspiradores, mobilizadores e capacitadores de toda a nossa rede de relacionamentos. Consideramos esses fatores primordiais para alcançar os resultados que desejamos, gerar inovação e promover transformação na sociedade”, define Marcelo Cardoso, vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade da Natura.

Por sua relevância estratégica, o programa foi desenvolvido com a participação de mais de 80 pessoas na empresa, incluindo o presidente, os vice-presidentes, o Conselho de Administração e especialistas externos. “Um ponto fundamental da proposta é o entrelaçamento com a estratégia de negócio. Professores renomados, no Brasil e internacionalmente, proporcionam aos líderes a discussão de conceitos de gestão e desenvolvimento que estão no estado da arte em nível mundial.

E vão além, analisando como eles se aplicam à realidade da Natura e tornam tangível o processo de construção da empresa”, explica a consultora Betania Tanure, que auxiliou na elaboração do programa.

O esforço para formar novos líderes teve início há três anos com uma série de atividades. Entre elas, programas de acompanhamento de carreira como *coaching*, realizados por consultores externos, e *mentoring*. Este último foi criado em 2011 e permite que os líderes sejam acompanhados e aconselhados pelo diretor-presidente, vice-presidentes e pelos próprios conselheiros da companhia.

A Natura também investe na definição de planos de sucessão para todas as suas posições e cargos críticos. Dessa forma, chegou ao final de 2011 com 62% dessas posições com sucessor de curto, médio e longo prazo identificados (em 2010, era 40%). Além disso, o aproveitamento interno para posições de liderança cresceu 10% no ano passado, alcançando o índice de 68%.

INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO E TREINAMENTO

Operação	2009	2010	2011
Brasil ¹	20.221	25.744	26.415
Operações Internacionais ²	1.090	1.171	1.454

1. O dado de investimento Brasil contempla o treinamento para Força de Vendas (gerentes de vendas e gerentes de relacionamento).

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

COLABORADORES¹

	2009	2010	2011
Total	6.246	7.010	6.785

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.

O DESAFIO PERMANECE

A busca por um ambiente de trabalho acolhedor e estimulante é permanente na Natura. Um compromisso que se traduz em metas públicas anuais de elevar a satisfação dos colaboradores. Entretanto, o resultado da pesquisa de clima organizacional voltou a cair em 2011. Embora mantenha um patamar satisfatório para o mercado, o índice de 70% está abaixo da meta da empresa, de chegar a 76% de favorabilidade. A lealdade, que considera apenas a nota máxima da pesquisa, também apontou queda, chegando a 28%, contra 31% de 2010. “Reconhecemos que esse cenário não é o que desejamos e precisamos evoluir na qualidade da relação com os colaboradores. Parte do resultado está no contexto de um ano mais difícil na disputa de mercado, mas também temos desafios de maior prazo para resolver.

E buscamos esses avanços”, afirma Ney Silva, diretor de Gestão de Pessoas, enfatizando que a Natura ampliará seus esforços para reverter a situação e colocá-la no nível de excelência que almeja ainda em 2012.

PESQUISA DE CLIMA – FAVORABILIDADE (%)¹



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

nosso entendimento sobre diversidade

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 confere riqueza à humanidade e impulsiona 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 Natura 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, 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 Natura 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.

O principal desafio de relacionamento vivenciado com as consultoras e consultores (CNs) em 2011 foi a qualidade do serviço prestado. A mudança de sistemas de captação e faturamento de pedidos, associada a alterações de logística e de planejamento causaram desequilíbrios e afetaram a disponibilidade de produtos. Os prazos de entrega aumentaram e houve faltas de produtos.

A instabilidade se concentrou no segundo semestre, e o trabalho foi intenso para reverter o quadro. Nos quatro últimos ciclos de vendas de 2011 já foi possível contar com uma plataforma de captação e faturamento mais estável, o que resultou numa melhora significativa nos níveis de serviço (*leia mais sobre as mudanças operacionais aqui*). “Reconhecemos que geramos dificuldades para as nossas consultoras. Elevar o nível de atendimento é uma das nossas prioridades e temos a confiança que as mudanças implementadas trarão grandes benefícios”, explica o vice-presidente de Negócios José Vicente Marino. “Vamos alcançar um patamar de excelência em nossos serviços.”

As alterações fazem parte do plano da Natura para atender ao crescimento das vendas e reduzir o prazo de entrega dos produtos às CNs. Até 2013, quando está prevista a conclusão do plano de expansão logística, grande parte das consultoras e consultores receberão seus pedidos em até 48 horas. Com o intuito de diminuir os impactos e aprender com o episódio, a Natura buscou manter um diálogo franco e aberto com o canal de vendas. Nos encontros realizados com as consultoras a cada início de ciclo, as informações e medidas tomadas para a normalização dos sistemas eram repassadas às CNs.

o X da questão

“Estávamos acostumadas a receber as caixas em três ou quatro dias. A demora na entrega fez que a mercadoria chegasse em outro ciclo de pedidos, e a mudança no site também foi desgastante. No último ciclo, fiz um fechamento tranquilo, e a entrega está acontecendo até antes do previsto”, aponta a CNO Ivana Carla Melo da Silva, 41 anos, do Rio de Janeiro (RJ). Decorrência desse ambiente, a lealdade das CNs passou dos 21% de 2010 para 19% no mercado brasileiro. O mesmo ocorreu com as Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), nas quais o índice caiu de 33% para 24%. Esse indicador mede, de forma conjunta, a satisfação e a intenção de continuar trabalhando como a Natura e de recomendar a empresa.

A atitude transparente e a busca pela solução dos transtornos acabaram sendo decisivas para reafirmar a disposição em buscar um relacionamento de qualidade. “Algumas caixas atrasaram e boletos foram prorrogados, mas inicialmente me cobraram juros por estarem vencidos. A minha Gerente de Relacionamento já tinha me orientado e dito que as entregas iam atrasar e que iam ajustar a questão dos boletos. A Natura me deixa satisfeita porque resolve os problemas”, conta Verônica de Fátima Araújo Marotta, 30 anos, de Belo Horizonte (MG).

A gerente de relacionamento
Rosângela Vicentini abraça
a consultora **Damare Prado**

a força de mãis de 1 milhão

Cristiane de Oliveira Santos, 31 anos, passou a vender produtos da *Revista Natura* em dezembro do ano passado. Ela é uma das responsáveis por fazer a base de CNs chegar a 1,4 milhão em 2011. A evolução do canal de vendas no ano foi de 16%. Se considerarmos apenas o Brasil, o crescimento aumentou 14% em relação ao ano anterior. Nas Operações Internacionais, a expansão é mais recente e acelerada, chegando a 27%. "O que ganho no meu trabalho não é satisfatório. Por isso, resolvi vender Natura para ajudar no orçamento. Sempre utilizei produtos da marca, sei da qualidade e, por essa razão, decidi ser consultora", afirma Cristiane, que trabalha como auxiliar administrativa em uma autoescola de Salvador (BA)

As altas taxas de crescimento em anos recentes ampliaram a base de consultoras com menor tempo de atividade e experiência comercial, o que afeta a venda média das CNs. Para melhor prepará-las e ajudar a ampliar a produtividade, a Natura investe significativamente em treinamentos. Em 2011, 566 mil CNs foram treinadas em cursos de capacitação técnica, ações de vivência dos produtos e treinamento comercial. O número é um recorde para a companhia.

Aproximadamente 75% desses treinamentos foram voltados às consultoras com menor tempo de atividade. "Ingressei como consultora pela internet, fiz o cadastro no site e a equipe da Natura fez contato comigo. Fiz o curso inicial de vendas. No começo é mais difícil, pois

não vendo muito, mas envio pelo menos um pedido a cada ciclo", acrescenta Cristiane.

A capacitação está sendo reforçada para oferecer às CNs mais ferramentas comerciais e técnicas de abordagem, aprimorando suas habilidades de vendas. O foco é aumentar a frequência e a variedade de produtos comprados por consumidor. Pesquisas internas mostram que cerca de um terço dos clientes adquire apenas uma categoria de produtos, três vezes ao ano. "As CNs têm uma relação próxima com os consumidores e podem aproveitar esses momentos para apresentar outros produtos, identificar novas necessidades deles. Basta que sejam preparadas para isso", explica Guto Pedreira, diretor de Negócios Brasil.

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CNS (%) OPERAÇÃO BRASIL

	2009	2010	2011
Satisfação CN ¹	88	90	87
Satisfação CNO ¹	95	94	87
Lealdade CN ²	17	21	19
Lealdade CNO ²	37	33	24

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

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

NÚMERO DE CNS 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, o dado se refere ao número de consultoras disponíveis no final do ano.

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



A gerente de relacionamento **Rosângela Vicentini** abraça a consultora **Damare Prado**

estilo empreendedor no México

Ao ampliar suas atividades no México, a Natura teve de demonstrar sua capacidade de adaptação para adequar o modelo comercial à atuação local. O país tem uma forte tradição em venda direta multinível. Nesse sistema, comum na comercialização de produtos naturais e para emagrecimento, os consultores avançam conforme integram novas pessoas à atividade e aumentam as vendas. Eles formam redes próprias e recebem um percentual pela produtividade e o tamanho dessa rede.

Para tornar seu modelo de vendas atrativo no mercado local e manter a coerência com seus valores, a Natura precisou inovar. Assim nasceu a Rede de Relações Sustentáveis, um programa que teve início em julho do ano passado e apresenta resultados encorajadores: a rede cresceu 52% em seis meses.

Enquanto no Brasil, o sistema tem apenas dois níveis na cadeia de vendas (CNs e CNOs), no México, o modelo conta com oito etapas de avanço da consultora. Para ascender na atividade, além da venda, as CNs devem atrair novas consultoras e desenvolver relações socioambientais na comunidade – uma novidade na indústria de venda direta.

Para que possam atender a esses requisitos, a Natura oferece uma série de capacitações, focada em uma formação integral e para o despertar do empreendedorismo (*leia mais [aqui](#)*). O intuito do programa é mostrar às CNs seu potencial como transformadoras da realidade social na sua região, além de fomentar o trabalho em rede e oportunidades de negócios. Para isso, as CNs participam de atividades com instituições como a Ashoka e a Fundación Educa México. “Como nossa atuação local é muito recente, é também uma forma de engajar e prepará-las para difundir a Essência da Natura”, explica Vivian Broge, líder do projeto.

**Cinthya
Camarillo**

CN Natura
no México

AOS 33 ANOS, CINTHYA TRABALHA COMO EMPREENDEDORA, MOBILIZANDO E ENGAJANDO NOVAS CNS. ELA É REMUNERADA PELO NÚMERO E PELA PRODUTIVIDADE DA REDE QUE FORMA.

“Já havia trabalhado em uma empresa de venda direta, mas o que me atraiu nesse modelo da Natura é o caráter amplo do programa. Ele não só permite a renda pela venda de produtos, como dá aos participantes a chance de realizarem projetos em suas comunidades, ampliando sua conscientização socioambiental e o autoconhecimento. Além disso, podemos ser mais do que vendedoras, mas empreendedoras do nosso próprio negócio. Hoje, poucas empresas se preocupam com a parte humana e na Natura há um zelo especial pelo desenvolvimento pessoal. A cada vez que tenho uma nova candidata à consultora, sempre saliento o cuidado da empresa com o meio ambiente e o compromisso social. Algumas entram na rede só por essas questões, mas eu também apresento a elas os ganhos econômicos, sem a necessidade de fazer um investimento inicial e com capacitações gratuitas. Nesse modelo, há duas formas de ganhar: como consultora que vende os produtos ou formando sua própria rede de CNs. Quem escolhe é ela, de acordo com seus sonhos e desejos. Eu atuo como líder e mobilizadora de uma rede de consultoras. Em nove meses, tenho 500 pessoas na minha rede e ganho mais do que no trabalho anterior. É muito satisfatório, pois cada uma dessas pessoas tem uma história, cada uma trabalha na Natura por um sonho, por querer alcançar algo. Sou apaixonada pela Natura, ela é meu projeto de vida.”

**“a Natura é meu
projeto
de vida”**

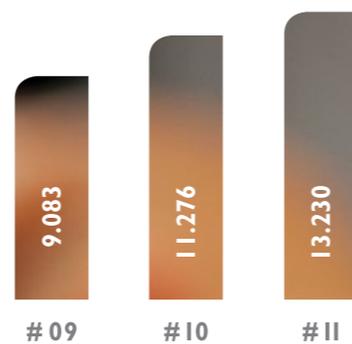
mais do que uma renda extra

As vendas diretas cresceram na última década de forma acentuada, acompanhando a ascensão da classe média e o crescimento da economia brasileira. Em muitos casos, ela deixou de representar uma renda extra para se tornar a principal fonte de recursos das famílias. Esse é o caso da pedagoga Janeide Florêncio da Silva, 40 anos, de Itaquaquecetuba (SP). Consultora da Natura há 11 anos, influenciada pela mãe que também era CN, Janeide começou na atividade quando ela e o marido estavam desempregados. “Achava que trabalhar com vendas não era meu forte, mas comecei com o estoque de minha mãe. Quando vi, já tinha uma clientela boa”, relembra. Com potencial para os negócios, ela triplicou as vendas depois que comprou um carro, o que aumentou a sua mobilidade.

Quando fez 33 anos, Janeide realizou o sonho de ingressar na faculdade, que concluiu três anos depois. A pedagoga pagou a faculdade com a renda obtida na consultoria, que também a ajudou a comprar sua casa.

O caso de Janeide não é único e comprova a força das vendas diretas como agente de empreendedorismo, impulsionador das mulheres no mercado de trabalho e gerador de renda. O Brasil ocupa lugar de destaque no ranking global de atividade de venda direta, sendo o quarto maior mercado mundo para esse segmento comercial. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), mais de 3 milhões de pessoas exercem a atividade de consultoria no País.

NÚMERO DE CNOs NO BRASIL (%)^{1 2}



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.

fatos & números

CAPACITAÇÃO

Vital para a estratégia da empresa de ganhar ainda mais espaço na casa dos consumidores, a Natura reforça a sua plataforma de treinamentos.

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

CRER PARA VER

As consultoras têm um relevante papel na concretização do compromisso da Natura com a melhoria da qualidade da educação no Brasil. Há 15 anos, elas vendem produtos da linha Crer para Ver e toda a renda é destinada a projetos e ações de educação. Em 2011, 71 mil consultoras se envolveram com o Crer Para Ver – o que representa 9,5% do canal. Os resultados são menores do que o ano anterior – quando a Natura registrou números recordes, mas estão significativamente acima de 2009, comprovando a tendência de ampliação do Programa nos dois últimos anos (leia mais no Relatório do Instituto Natura).

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

	2009	2010	2011
Arrecadação líquida do Programa ¹	3.768,2	10.098,5	8.396,5
Valor total dos projetos desenvolvidos e apoiados	4.075,6	3.876,4	5.899,6
Penetração Crer para Ver (% ciclo) ²	7,1	9,9	9,5

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

2. Percentual de consultoras envolvidas com o Crer para Ver (por meio da compra de produtos da Linha), dentre as consultoras ativas. Dados referem-se aos 18 ciclos de vendas realizados em 2010.



Tamires Luise Romeiro
e Anna Turelli,
consumidoras Natura

desbravadores de desejos

COM INTELIGÊNCIA DE MERCADO, NATURA BUSCA APRIMORAR SEU CONHECIMENTO SOBRE OS HÁBITOS DE CONSUMO, OFERECER NOVAS ABORDAGENS E ESTREITAR RELACIONAMENTOS

O mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos passa por um período de intensas transformações na forma como as empresas se relacionam com os seus consumidores. A revolução da oferta e a expressiva globalização das marcas têm acirrado a competição. O cenário é desafiador, mas a Natura considera que está diante de uma grande oportunidade para transformar e aprimorar a qualidade do relacionamento que estabelece com os seus consumidores. Para reafirmar sua liderança e aumentar a relevância da marca, um dos caminhos escolhidos foi o de aprofundar sua

percepção sobre os anseios e necessidades dos consumidores, incluindo a identificação de demandas específicas de determinados públicos.

“Da junção do conhecimento sobre o consumidor e a Essência da Natura é que nasce boa parte das nossas inovações. As pessoas sabem o que querem, mas também anseiam por aquilo que ainda não conhecem. Identificamos seus desejos, criando produtos e conceitos mais transformadores e surpreendentes. E mais Natura”, explica Mônica Gregori, diretora de Marketing. Depois de ampliar em mais de 200% as pesquisas e estudos reali-

zados nos últimos três anos, a Natura priorizou a captura de informações e *insights* do consumidor por meio de canais mais imediatos e diretos: os principais blogs e canais na internet, como os websites www.adoromaquiagem.com.br, www.amoremovimento.com.br; as *fanpages* no Facebook e os canais no Twitter. Todas as manifestações são registradas e analisadas, apoiando desde a inovação de produtos até o entendimento da relação entre as consultoras e seus clientes.

Um estudo sobre os diferentes perfis de consumidores, sua relação com as consultoras e os motivadores de escolha serviu de base para um projeto que influenciará o modelo comercial. Esse olhar cada vez mais refinado para os hábitos e desejos do mercado consumidor ganha força na Natura a medida que proporciona uma maior precisão nas abordagens com os diferentes públicos. “Tudo começa em entender em profundidade como os consumidores se relacionam com nosso universo”, acrescenta Mônica Gregori.

Novos conceitos já nasceram dessa análise mais detalhada das possibilidades que o mercado oferece. Em 2011, a Natura lançou a linha Vôvó, que propõe, de forma pioneira, o resgate e a celebração da relação entre avós e netos. A novidade foi apoiada pelo cruzamento dos estudos de mercado com conhecimentos de antropologia, medicina antroposófica, psicologia e linguística, gerando assim uma proposta que convida cada indivíduo a se perceber parte de uma história, construída em um longo encadeamento de gerações.

comunicação ética

Além da divulgação dos produtos, as propagandas, anúncios e demais plataformas de comunicação da Natura têm o compromisso de bem informar e de contribuir para a ampliação de consciência dos consumidores. Para reforçar esse posicionamento, a empresa desenvolveu um manual com Diretrizes Éticas de Comunicação. O documento é destinado aos colaboradores e fornecedores envolvidos no processo de comunicação da Natura 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 cocriação, a valorização da diversidade, da verdade e da clareza e reflexão.



“consultoras são ativistas do consumo consciente”

LIDERANÇA EM CONSUMO CONSCIENTE FALA SOBRE O CRESCIMENTO DO NÍVEL DE CRITICIDADE DA SOCIEDADE EM RELAÇÃO ÀS EMPRESAS.

Helio Mattar
Presidente do Instituto Akatu

um espaço natura



O consumidor brasileiro está mais atento ao que compra?

Desenvolvemos pesquisas constantes para conhecer e entender o consumidor. A mais recente apontou que 28% dos consumidores têm um nível de consciência mais elevado. Mas o que isso significa? No ato da compra, ele valoriza muito mais o benefício coletivo e de longo prazo. Eles destinam suas embalagens para reciclagem, fazem coleta seletiva, compram produtos orgânicos e discutem sobre os produtos que consomem e as empresas fabricantes.

Essa porcentagem é significativa?

É difícil avaliar porque não temos comparativos. Vários países apresentam números semelhantes, porém o processo de medição é diferente. Sou esperançoso, e acredito que os consumidores conscientes podem formar uma massa crítica capaz de contagiar a sociedade. A mídia aparece como uma grande aliada, mas ainda é o contato individual que faz a diferença. As redes sociais também são importantes para esse contágio.

Como as empresas podem promover a conscientização e comunicar os impactos e diferenciais sustentáveis?

Não existe nenhuma contradição em lucrar e, ao mesmo tempo, promover a conscientização. A Natura, por exemplo, tem um grande potencial para levar mais informações ao consumidor. As consultoras são seus grandes instrumentos. Elas podem se tornar multiplicadoras e ativistas do consumo consciente. E isso se mostra muito efetivo, pois existe uma relação de confiança entre as partes. Assim poderá haver mais de 1 milhão de consultoras disseminando de porta em porta práticas de consumo consciente.

No início de 2012, a Natura lançou um novo espaço na charmosa avenida Oscar Freire, em São Paulo (SP). Trata-se de um Espaço Conceito onde os consumidores podem vivenciar uma experiência sensorial com os produtos de várias linhas da marca. O local é emblemático para a marca, onde Luiz Seabra abriu a primeira loja da Natura, em 1970. A ideia é manter o espaço por seis meses com o objetivo de se aproximar dos consumidores e promover uma vivência com a marca Natura. “Nosso negócio está na venda direta, por isso, os consumidores que vão até o espaço saem de lá com a indicação de consultoras para fazer novas compras. Aqui, eles iniciam uma relação que se perpetua por meio da CN”, afirma Mônica Gregori, diretora de Comunicação e Marketing.



Ação de Natura Plant nos cinemas

Promover o cuidado com as relações, apresentar a beleza das coisas simples e surpreender os consumidores são atributos essencialmente ligados à marca Natura. Traduzir esse jeito próprio de enxergar o mundo é um desafio das ações de comunicação dos seus produtos. No relançamento da linha para cabelos Plant, esses elementos foram reunidos em uma tocante homenagem às mulheres.

Na ação, elas foram surpreendidas com mensagens de seus parceiros exibidas no cinema. Realizadas em parceria com o site Ingressos.com, as gravações foram feitas por homens que compravam ingressos para o cinema. “Não tínhamos a intenção de divulgar as imagens. Mas, quando vimos a emoção das mulheres no cinema, achamos que aquilo podia trazer uma mensagem muito bacana sobre carinho e relacionamento”, explica Letícia Capobianco, da área de marketing da Natura.

O vídeo passou a ser visualizado e compartilhado de forma viral, como se chama na web tudo aquilo que ganha repercussão rápida e intensa em um curto período de tempo. Nos primeiros 20 dias, foram mais de 400 mil visualizações no Youtube e a *fanpage* da linha ganhou aproximadamente 46 mil novos *fans*. O vídeo também foi o mais compartilhado no Facebook Brasil em novembro.

Associando o uso das redes sociais à criatividade, a campanha ajudou a reforçar a posição da Natura na categoria cabelos e agregar valor à marca. A ação foi eleita a melhor campanha brasileira para web do ano pelo jornal *Meio&Mensagem*.



Para assistir ao vídeo da ação, acesse: www.youtube.com/naturabemestarbem ou baixe um leitor QR code gratuito e fotografe o código.

desafios viram oportunidades

NOVO CRITÉRIO PARA SELEÇÃO DE FORNECEDORES DA NATURA INCLUI O VALOR MONETÁRIO DO IMPACTO SOCIOAMBIENTAL E IMPULSIONA PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DA CADEIA PRODUTIVA

Qual é o valor monetário dos serviços que a natureza nos oferece de graça, sem cobrar nenhum centavo? Essa pergunta ainda não respondida é chave para acelerar a integração da sustentabilidade ao mundo dos negócios. Quanto custa para o meio ambiente a água que retiramos dos rios ou o dióxido de carbono que emitimos no processo produtivo?

Na busca por fechar essa conta, a Natura estabeleceu um novo critério socioambiental no processo de seleção de seus fornecedores: a valoração dos impactos positivos e negativos que provocam no meio ambiente e nas comunidades em que estão inseridos. Isso significa que quem causa menos danos ou promove mais ações de prevenção ou mitigação tem mais chance de trabalhar e prestar serviços para a empresa. Com esse processo, a Natura passa a considerar o real valor dos aspectos socioambientais na seleção de fornecedores e reforça os planos de desenvolvimento da cadeia produtiva. O trabalho teve início em 2010 com a criação de uma metodologia que permite valorar os impactos da cadeia de suprimentos e transformá-los em indicadores que avaliam práticas relacionadas ao uso de água, emissão de CO₂ e investimento em educação dos trabalhadores, entre outros aspectos. Tudo feito em parceria com os próprios fornecedores e

**R\$ 5
MILHÕES**

é a estimativa de investimentos em melhorias ambientais, nos próximos três anos, dos fornecedores que se enquadram na nova metodologia de seleção da Natura

com o apoio da consultoria internacional A.T. Kearney. Em 2011, o modelo foi aplicado nas empresas que fornecem produtos terceirizados, embalagens e logística, o que representa 60% do valor de compras da companhia. Cada

fornecedor assinou um compromisso para investir na redução de seu impacto. Com isso, a expectativa é gerar aproximadamente R\$ 5 milhões em melhorias socioambientais nos próximos três anos.

A Natura também contabiliza seus benefícios: "Esse trabalho é uma evolução consistente da gestão baseada em todos os aspectos da sustentabilidade e um indutor do potencial socioambiental de nossa cadeia de abastecimento. Como resultado, refinamos nossa base de fornecedores e fizemos acordos de melhorias para os próximos dois ou três anos", conta João Paulo Ferreira, vice-presidente de Operações e Logística.

Um exemplo prático dessa iniciativa vem da *Revista Natura*. Com três fornecedores de papel aprovados tecnicamente ao final do processo, aquele que tecnicamente teve o menor índice de emissão de carbono acabou sendo o escolhido. Isso permitiu que a Natura ampliasse o número de páginas e a tiragem da revista, sem aumentar seu impacto – um resultado positivo mensurado em R\$ 250 mil.

biodiversidade tem preço

Pavan Sukhdev
Economista
criador do Teeb

Inspirada no Teeb (The Economic of Ecosystems and Biodiversity), estudo que atribuiu valor aos serviços prestados pela natureza, a Natura desenvolveu seu novo critério socioambiental no processo de seleção de seus fornecedores. O autor desse trabalho, o economista indiano Pavan Sukhdev ganhou projeção ao defender que a única maneira de conservar a biodiversidade é traduzir seu valor em cifras econômicas.

Com 20% de toda a biodiversidade do planeta, o Brasil seria uma superpotência em termos de ecossistemas?

O Brasil é, realmente, a “capital global do capital natural”. No entanto, o entendimento do crescimento e desenvolvimento potencial do Brasil no futuro não está correto – deve vir principalmente de manufaturas e serviços baseados em alta tecnologia, em vez de recorrer à extração e venda de recursos naturais a preços baixos para o mundo inteiro, gerando desenvolvimento e lucro somente para quem está fora. A capacidade do “capital natural” de criar oportunidades de negócio, empregos e crescimento é enorme, mas esse entendimento não está disseminado.

Quais os desafios a serem enfrentados pelo Brasil?

Preparar-se para os processos de abertura de informações corporativas, prestação de contas, mudanças de políticas e de tributos para promover uma melhor reflexão sobre o valor da natureza e viabilizar a Economia Verde.

fatos & números

Satisfação A qualidade da relação com os fornecedores é monitorada por pesquisas de lealdade e de satisfação. Em 2011, esses indicadores registraram queda, resultado que pode ser explicado pelos desafios operacionais vividos no período, aliados à perda de eficiência no planejamento comercial. Geraram instabilidade e refletiram em alterações de pedidos aos fornecedores, dificuldades de recebimento dos materiais e maiores estoques. Para gerenciar o momento, a Natura buscou manter um relacionamento próximo aos parceiros, mantendo-os informados das evoluções para normalizar o processo.

FORNECEDORES - LEALDADE (%)



ganha-ganha

O Grupo SGD, líder mundial na produção de frascos de vidro, é fornecedor da Natura há mais de dez anos e participa do programa de desenvolvimento Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental & Social e Relacionamento) desde o seu início, em 2004. De acordo com a empresa, a avaliação permitiu grandes oportunidades de melhoria. "No segundo semestre de 2010, houve uma evolução tecnológica com foco na eficiência energética que resultou na redução do consumo de gás natural e energia elétrica", conta Sonia Grassi, diretora adjunta comercial do SGD. Graças ao alinhamento com a Natura, a SGD foi a primeira empresa no segmento de vidro a realizar e publicar um inventário de gases de efeito estufa (GEE) baseado no Greenhouse Gas (GHG) Protocol. # Com a nova metodologia para seleção de fornecedores adotada em 2011, a SGD teve mais elementos para avaliar o desempenho de sua gestão integrada. O destaque do ano foi o processo de contratação de 300 pessoas. Antes terceirizados, esses funcionários operam em diferentes setores da área produtiva e passaram por um treinamento intensivo. "O binômio valorização humana e evolução tecnológica constante impulsiona a SGD a investir uma substancial quantidade de horas na formação de funcionários", conclui Sonia.

190 FORNECEDORES

produtivos trabalham atualmente com a Natura (entre ativos da biodiversidade, matérias-primas e materiais de embalagem)

o valor da floresta em pé

A NATURA ADQUIRE ATIVOS DA SOCIOBIODIVERSIDADE DE COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES DE AGRICULTORES FAMILIARES E EXTRATIVISTAS COM QUEM MANTÉM RELAÇÃO COMERCIAL E PROJETOS DE DESENVOLVIMENTO LOCAL.

Preço justo e remuneração pelo uso do patrimônio genético e do conhecimento tradicional são práticas que pautam a relação da Natura com as 32 comunidades responsáveis por fornecer os insumos da sociobiodiversidade utilizados nos produtos da marca. Formada por cooperativas e associações de mais de 3,2 mil famílias de agricultores familiares e extrativistas, essas comunidades estão majoritariamente localizadas na Região Amazônica, mas há relações em todo o Brasil e no Equador.

Nos anos 2000, a Natura foi pioneira ao estabelecer cadeias de fornecimento de insumos vegetais e aplicar os preceitos da Convenção sobre a Diversidade Biológica, da Organização das Nações Unidas. O fórum global mais importante para definição de marcos legais e políticos no tema e cujas diretrizes foram assinadas por mais 160 países serve de referência para aperfeiçoar continuamente os processos,

diretrizes e canais de diálogo da Natura com as comunidades fornecedoras. Desse aprendizado surgiu em 2009, a Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional Associado.

“Um dos diferenciais da Natura é estar realmente na ponta, falando com parceiros extrativistas e agricultores de forma frequente, com uma equipe própria. Levamos nosso modelo de negócios e nossos valores. Todas as nossas decisões são discutidas com as comunidades”, afirma Sérgio Talocchi, gerente de Relações com Comunidades. Uma equipe multidisciplinar, formada por antropólogo, biólogos, pesquisadores, entre outros, acompanha as atividades nas cooperativas e associações e busca a inserção cada vez mais significativa das comunidades no modelo de negócios da empresa (*leia relato a seguir*).

Em 2011, o total de recursos destinados às comunidades fornecedoras

evoluiu em 15%, somando R\$ 10 milhões. Apesar de o resultado estar proporcionalmente acima do próprio crescimento da companhia no ano, o investimento nas comunidades fornecedoras não atingiu a meta estipulada, de ampliar os recursos totais em 25% no exercício de 2011. Se for analisado apenas o valor pela compra de insumos, o volume pago às comunidades foi 50% maior do que o ano anterior.

A qualidade da relação com as comunidades é avaliada pelo índice de lealdade que, em 2011, foi de 28%. O dado não é comparável com o resultado do ano anterior – de 43% – pois a metodologia foi revisada. A Natura avalia que o relacionamento está em plena evolução e sabe que há espaço para o contínuo aprimoramento. Entre os desafios identificados, está a necessidade de melhoria dos canais de comunicação com os agricultores familiares e extrativistas.

RECURSOS DESTINADOS (R\$ milhares)

	2009	2010	2011
Comunidades fornecedoras da Natura ¹	25	25	32
Famílias beneficiadas	2.012	2.301	3.235
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

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.

viajamos 24 horas de barco

Priscila Matta*

Antropóloga
e colaboradora
da Natura

É dia 29 de novembro de 2011. Acordamos às 4h15 da manhã para embarcar em um pequeno avião que nos levaria de Manaus a Carauari (AM), pequena cidade às margens do rio Solimões. O local funciona como um ponto focal para as reuniões com as comunidades fornecedoras do Médio Juruá**.

Como também queríamos falar diretamente com os coletores – o pessoal que fica na ponta da cadeia, que colhe os insumos na floresta, seguimos de Carauari, rumo à comunidade Roque. A viagem de barco pelo rio Juruá dura outras 24 horas.

Contratamos barco, cozinheiro e piloto e pernoitamos na embarcação mesmo, que é pequena, mas possui quartos e banheiro. Como não estamos na época de cheia, o rio está baixo e ainda precisamos percorrer outros 40 minutos a pé pela mata, até chegar à comunidade. No local, vivem os coletores da andiroba, utilizada em sabonetes, hidratantes e óleo para o corpo da linha Ekos. Fazemos o caminho carregando malas com redes, mosquiteiros, sacos de dormir e mantimentos. Não é porque se está às margens de um rio que existe abundância de peixe! Isso depende da época do ano. Precisamos levar enlatados, cereais e alimentos congelados. Se algum pescador pega um peixe, nós compramos ou trocamos por algo que seja do interesse dele.

No Roque, nos reunimos com as famílias que, além de buscarem o fruto na mata fazem o beneficiamento na própria comunidade transformando-o em óleo. O objetivo do encontro é avaliar os indicadores do BioQlicar e discutir questões de fornecimento. A localidade é a que possui o maior número de pessoas do Médio Juruá.

Aproveito para visitar as famílias e conhecer seu modo de vida. Queremos entender sua dinâmica política, social e econômica, pois tudo isso impacta na compra. Não é só a questão ecológica, que é muito importante, mas existe uma prática sociocultural única em cada comunidade que também determina como esse relacionamento vai ser estabelecido. É gratificante enxergar tão nitidamente uma forma de produção econômica contribuindo na melhoria da qualidade de vida dessas populações, gerando efetivamente um desenvolvimento mais sustentável. Vivencio na prática o resultado dessa forma de relacionamento que a Natura estabelece com as comunidades fornecedoras. As famílias, com sorriso aberto, abrem suas casas para nos receber.

* Priscila é antropóloga e colaboradora da Natura e faz visitas às comunidades fornecedoras para discutir questões de fornecimento e entender melhor a realidade local.

** A Reserva Extrativista do Médio Juruá sedia uma comunidade de relacionamento da Natura que fornece óleo de andiroba e a manteiga de murumuru. Trata-se de uma área de conservação federal de 253 mil hectares de floresta, criada pelo Ibama para garantir a exploração autossustentável dos recursos naturais pela população local.

apoio ao desenvolvimento local

Além de adquirir insumos vegetais e repartir os benefícios por acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional, a Natura também estimula o desenvolvimento das comunidades com quem mantém negócios. Para isso, investe em projetos que beneficiam o fortalecimento social dos grupos e auxilia em questões como a conservação ambiental, a valorização cultural, o apoio à criação de fontes de renda alternativas, a segurança alimentar e a formação de lideranças.

Criado em 2011, o Fundo Médio Juruá é uma dessas iniciativas. Estabelecida em parceria com o Conselho Nacional de Populações Extrativistas e apoio do ICMBio (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade) e do Centro Estadual de Unidades de Conservação do Estado do

Amazonas, o fundo distribuirá R\$ 600 mil ao longo de três anos para projetos de educação e saúde, segurança alimentar, geração de renda, preservação ambiental, entre outros. Podem solicitar recursos as comunidades e organizações da Reserva Extrativista do Médio Juruá, área de conservação federal de 253 mil hectares de floresta, criada pelo Ibama para garantir a exploração autossustentável dos recursos naturais pela população local.

Formada por comunidades ribeirinhas do rio Juruá (AM), a Asproc (Associação dos Produtores Rurais de Carauari) fornece andiroba para a Natura e é uma das organizações beneficiadas com recursos do Fundo. Parte do valor de R\$ 55 mil do primeiro ano foi empregado no monitoramento das estradas de seringa – caminhos no meio da mata que ligam uma seringueira a outra. “A gente precisava saber se estava comprando um produto que garantiria a sustentabilidade da espécie vegetal geradora dessa renda”, conta Adevaldo Dias, coordenador do comércio ribeirinho.

De acordo com Adevaldo, o Fundo permite a todas as organizações acessarem recursos e executarem projetos conforme seu tamanho. “Tudo isso é muito positivo”, diz ele, “É claro que esperamos que o fundo seja bem alimentado com recursos e que tenha continuidade”.



obrigado itapê

FALTA DE ÁREA PARA EXPANSÃO LEVA NATURA A ENCERRAR UM CICLO DE MAIS DE 20 ANOS NO MUNICÍPIO DE ITAPECERICA DA SERRA E INVESTIR EM MODERNO ESPAÇO EM SÃO PAULO

Em 2012, a Natura vai inaugurar mais uma operação, agora na cidade de São Paulo. Esse será o quarto novo espaço inaugurado nos últimos três anos no Brasil. A unidade atende ao crescimento da empresa e abrigará setores administrativos hoje localizados em Itapeçerica da Serra e algumas áreas que se encontram em Cajamar. Também será a sede do novo e moderno centro de distribuição da regional Sudeste e o *hub* (central de transferência de cargas). A mudança para o bairro Vila Jaguara, na zona oeste da capital, trará novas oportunidades de interação e relacionamento com a comunidade do entorno.

Ao mesmo tempo em que inicia o relacionamento com uma nova comunidade, a Natura encerra uma trajetória de mais de 20 anos em Itapeçerica da Serra, onde manteve sua fábrica e, mais recentemente, a área comercial. A mudança foi motivada pela necessidade de instalações maiores e mais adequadas aos colaboradores, o que já não era mais possível no espaço de Itapeçerica.

Tradicionalmente, a Natura atua nas regiões que rodeiam suas principais operações, relacionando-se com as comunidades do entorno e poder público e investindo principalmente em ações ligadas à educação. Esse diálogo construído ao longo de anos tem possibilitado que essa transição ocorra de maneira tranquila. Há dois anos, a Natura comunicou a mudança à prefeitura para preparar sua transferência e minimizar os impactos financeiros gerados por sua saída (*leia mais na entrevista ao lado*).

Também realizou um painel de diálogo com a comunidade do entorno e encontros ao longo do ano para tratar dos projetos apoiados localmente. "A Natura tem uma proximidade com as pessoas que nunca vi em nenhuma outra empresa. Participa da comunidade e traz benefícios com sua organização", conta a professora Maria de Fátima Garcia da Escola Estadual Matilde M. Cremm, que recebeu o primeiro projeto social da Natura, ainda na década de 1990, e está localizada ao lado das instalações da empresa.

Há três anos, a Natura apoia a instalação da coleta seletiva no bairro Potuverá. No período, investiu na capacitação dos integrantes da Cooperativa de Recicladores de Itapeçerica da Serra (Cris) e da gestão da Secretaria Municipal do Meio Ambiente (Divisão Verde).

Os resultados foram o aumento do volume de coleta e, consequentemente, da renda gerada para as famílias envolvidas. De 2008 até o ano passado, a renda média mensal dos cooperados passou de R\$ 256 para R\$ 839. "Tanto a cooperativa quanto a Prefeitura estão preparadas para administrarem o serviço de forma autônoma. Esse foi o nosso objetivo desde o início, capacitar e dar autonomia às iniciativas", afirma Isabel Ferreira, coordenadora de projetos da Comunidade do Entorno da Natura.

Em 2012, o processo de capacitação da cooperativa está sendo sistematizado, também com o apoio da Natura. Dessa forma, o aprendizado poderá servir de modelo a outros municípios. "Com o apoio da Natura, a nossa cooperativa conseguiu se profissionalizar. Hoje temos mais estrutura e a renda para os nossos 21 cooperados aumentou. Estamos prontos para uma nova evolução", analisa Luciano Rodrigo Belchior, presidente da Cris.

“um relacionamento de alto nível,,

PREFEITO POR TRÊS MANDATOS, JORGE JOSÉ DA COSTA ESTAVA NO COMANDO DA PREFEITURA QUANDO A NATURA SE INSTALOU NA CIDADE, HÁ 20 ANOS. COINCIDENTEMENTE, É O PREFEITO NO ANO EM QUE A EMPRESA DEVE DEIXAR O MUNICÍPIO. AQUI, JOSÉ DA COSTA FALA SOBRE SUA RELAÇÃO COM A EMPRESA E O PROCESSO DE MUDANÇA.

Jorge José da Costa
Prefeito de Itapeçerica da Serra-SP

Como é o relacionamento da Natura com a Prefeitura?

Diferenciado. A Natura veio para o município na década de 1990 quando eu fui prefeito e agora que eu voltei e ela decidiu deixar o município. Nos dois momentos, sempre foi um relacionamento de alto nível, gerando empregos, impostos e riqueza para a cidade.

Como foi o processo de saída da Natura?

A transição está sendo feita com tranquilidade e respeito, com muita parceria. A negociação corre há dois anos e ainda temos algumas parcerias financeiras que serão quitadas até junho ou julho. Ficamos chateados com a saída, mas desejamos muito sucesso.

Quais os principais impactos para o município com essa saída?

Teremos um impacto de R\$ 10 milhões a R\$ 15 milhões que sentiremos nos próximos três anos. Mas outras empresas estão vindo se instalar na cidade. A questão é o relacionamento que é diferente. Não é só o dinheiro, mas o relacionamento e o envolvimento em projetos sociais.

direto ao ponto

RELAÇÃO PRÓXIMA DA ALTA GESTÃO COM ACIONISTAS E MERCADO FINANCEIRO, BASEADA NO DIÁLOGO FRANCO E TRANSPARENTE, CONSTRÓI CREDIBILIDADE E CONFIANÇA



“Tivemos um ano difícil, especialmente no Brasil. Registramos instabilidade em alguns sistemas internos, queda no nível de serviços e indisponibilidade de produtos. Por outro lado, fizemos importantes investimentos estruturais, avançamos no canal de vendas e nossas operações internacionais se destacaram.” Assim, Alessandro Carlucci, diretor-presidente da Natura, explicou o desempenho da empresa, em novembro de 2011, para cerca de 100 analistas e profissionais de mercado do País e do exterior.

O clima de transparência que pautou o encontro anual que a Natura promove com o mercado – *Natura's Day* – define a qualidade do diálogo que a empresa procura manter no relacionamento com seus investidores e o mercado financeiro. O contato direto da alta administração é uma das premissas e se mostrou particularmente importante em um ano desafiador para a gestão, conferindo credibilidade às manifestações da empresa.

A mesma linha foi adotada na Assembleia Geral Ordinária (AGO), realizada em abril 2011, que reuniu aproximadamente 250 acionistas,

muitos deles pequenos investidores individuais. Pelo segundo ano consecutivo, a Natura reforçou o convite e atraiu um grande número de acionistas ao principal encontro do ano da alta gestão com esse público. Para ampliar a abrangência do evento, a AGO também foi realizada em conjunto com uma reunião da Apimtec-SP (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais). “A iniciativa reforçou a postura de transparência da Natura no relacionamento com os investidores, que participaram da reunião com os membros do Conselho de Administração e do

Comitê Executivo”, conta Roberto Pedote, vice-presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação.

Em 2011, foram realizados 553 encontros com investidores, acionistas e analistas, além das teleconferências trimestrais, reuniões particulares e conferências no Brasil e no exterior. Outra importante ferramenta de comunicação é a página de RI na internet (www.natura.net/investidor). A agenda de Carlucci como diretor-presidente ainda inclui visitas anuais aos acionistas de longo prazo da companhia e participação em encontros periódicos com os investidores.

fatos & números

Gestão sustentável

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 aprimorar essas abordagens no mercado de capitais, a Natura realizou encontros com investidores socialmente responsáveis (SRI, na sigla em inglês para Socially Responsible Investors) no Canadá e nos Estados Unidos. Participaram dos eventos investidores cuja decisão de investimento é balizada pelo *triple bottom line*.

Perfil dos acionistas

Em relação à quantidade de ações em circulação, ao final de 2011, os investidores pessoas jurídicas do exterior detinham 82,1%, enquanto as pessoas jurídicas do Brasil tinham posse de 13,9%. Os investidores pessoas físicas, por sua vez, detinham 4,1%.

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

debate franco

NATURA DIALOGA ABERTAMENTE COM OS GOVERNOS E ARTICULA-SE COM DIVERSOS ATORES EM BUSCA DE AVANÇOS PARA A SOCIEDADE

Para contribuir com a formulação de políticas públicas e participar de discussões que são, ao mesmo tempo, relevantes para os negócios da companhia e para a transformação da sociedade, a Natura envolve-se no debate de temas tão diversos quanto complexos: o marco regulatório para o acesso à biodiversidade e ao conhecimento tradicional associado; a legislação tributária nas esferas municipal, estadual e federal; o Código Florestal; a Política Nacional de Resíduos Sólidos, entre tantos outros. “Sempre que possível, priorizamos a atuação em articulação com diversas entidades representativas e organizações da sociedade civil”, afirma Rodolfo Guttilla, diretor de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais. Um amplo universo de foros de discussão, que inclui Movimento Empresarial pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade (MEB), a Associação Brasileira das Indústrias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec), a Confederação Nacional das Indústrias (CNI), a Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), o Instituto Ethos etc.

Um dos temas que a Natura debate com o governo brasileiro há quase uma década diz respeito ao aperfeiçoamento da legislação para o acesso à biodiversidade e ao conhecimento tradicional, capaz de combinar a inovação e o uso sustentável desses recursos. Atualmente, esse 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 desses 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. “O atual marco legal de acesso ao patrimônio genético e conhecimento tradicional é complicado demais, por isso, hoje é objeto de revisão. Tudo que se quer é criar um regulamento mais simples e que permita que as empresas façam o acesso à biodiversidade brasileira pra gerar renda, gerar emprego, gerar valor da maneira adequada”, afirma Jorge Ávila, presidente do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

Por conta desse impasse, a Natura recebeu 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. “Tínhamos a expectativa de ver um novo anteprojeto de lei encaminhado ao Congresso Nacional pela Casa Civil ainda em 2011, o que não ocorreu. E os avanços foram muito tímidos: o tema foi discutido por diferentes ministérios e há o entendimento comum de que a legislação precisa evoluir. Todavia, não houve consenso”, avalia Guttilla.

No cenário tributário, a Natura defende, por meio da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), a criação de uma metodologia comum para a apuração da Margem de Valor Agregado (MVA) no âmbito do Confaz, como uma forma de reduzir a possibilidade de conflitos fiscais entre os estados. O desafio que se coloca em 2012 para a Natura no âmbito do relacionamento com o governo é ampliar a atuação nas Operações Internacionais.



oportunidades na biodiversidade

**Bráulio de
Souza Dias**

Secretário da
Convenção sobre
a Diversidade
Biológica/ONU

À convite da Organização das Nações Unidas (ONU), o brasileiro Bráulio de Souza Dias assumiu em janeiro de 2012 o comando da Convenção sobre a Diversidade Biológica. Maior fórum global a respeito da conservação do patrimônio genético e biológico, a Convenção pautou todas as iniciativas da Natura na relação com as comunidades fornecedoras de ativos da biodiversidade.

Qual o caminho para se chegar, de fato, à Economia Verde?

A biodiversidade não pode ser vista só como um problema, mas oportunidade para gerar emprego, renda, soluções na agricultura, na medicina, na biotecnologia, na área de energia renovável, entre outras.

Qual seria o papel das empresas na promoção do uso sustentável?

Se os recursos serão usados de forma predatória ou sustentável dependerá muito da atitude das empresas com relação aos critérios que adotam, por exemplo, na sua cadeia de suprimentos. Cada companhia precisa internalizar as questões da biodiversidade e explicitar isso dentro da sua estratégia empresarial.

A Convenção quer estimular governos a criar metas?

Esse é um desafio para todos os países. Oferecemos apoio e capacitação aos governos para a ratificação do Protocolo de Nagoya e os países precisarão rever sua legislação para que o marco legal para acesso a recursos genéticos e repartição de benefícios esteja compatível com o que foi acordado na Convenção sobre Diversidade Biológica. Quem já tem alguma legislação, como o Brasil, terá de analisar também a necessidade de revisão para torná-la compatível ao Protocolo de Nagoya.

venda direta mundo afora

Com uma tradição de participar ativamente das entidades que representam o setor no Brasil e na América Latina, a Natura assumiu também uma posição de destaque no cenário global com a eleição do seu diretor-presidente, Alessandro Carlucci, para presidir a World Federation of Direct Selling Associations (Federação Mundial das Associações de Venda Direta), organização que reúne 70 associações de vendas diretas no mundo. Primeiro executivo brasileiro a assumir o cargo, ele 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 estende-se até outubro de 2014.

Além de Carlucci, outros executivos da Natura assumiram posições na WFDSA: Rodolfo Guttilla integra o *board*, o Conselho Consultivo para a América Latina e o Comitê de *Advocacy*; e Moacir Salzstein participa do grupo de trabalho de Tesouraria e Governança.

COMPROMISSO COM A TRANSPARÊNCIA

A Natura defende a realização do lobby político, desde que dentro dos mais estritos padrões éticos e amparado pelo princípio da transparência. Entende que o tema exige uma legislação específica no Brasil. Para minimizar os riscos da falta de regulação, publicou em 2011 sua política para a contratação de lobistas. Restritiva, orienta que o lobby deve ser exercido por pessoas com ampla capacitação sobre o tema. Os profissionais que atuam em nome da Natura, até a data de lançamento dessa publicação, são todos colaboradores da companhia: Rodolfo Guttilla, Lucilene Prado, Elizabete Vicentini, Luciene Soares, Carlos Henrique Silva, Kássia Reis e Luciano Pedregal.

transformar

evoluções concretas

Para melhor entender a abrangência de seu impacto e sua capacidade de gerar valor para a sociedade, a Natura presta contas e divulga com transparência seus resultados, sempre buscando alcançar os efeitos em todos os elos da cadeia



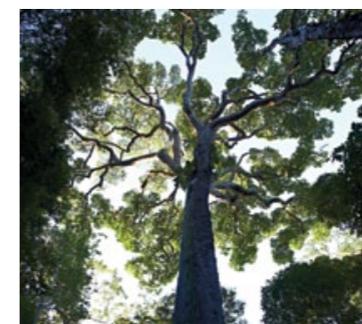
Da floresta ao lixo

Conheça os principais resultados de 2011 em todas as fases de atuação da Natura, da extração de matéria-prima pelas comunidades fornecedoras ao uso de produtos e descarte de embalagens pelos consumidores.



O poder da mobilização

Disposta a aproveitar a força de sua rede de relacionamentos, a Natura apoia projetos individuais em comunidades e mobiliza consultoras e consultores para que atuem como agentes de transformação da sociedade.



A transformação do carbono

Compromisso com a redução dos gases causadores do efeito estufa muda a maneira de fazer negócios, fornecedores integram processo, e a Natura já elimina 25% das emissões relativas entre 2006 e 2011 em toda a cadeia de produção.



Ano de investimentos

Apesar do crescimento do setor abaixo das expectativas dos especialistas e o acirramento da concorrência, a Natura seguiu expandindo seus negócios, com destaque para o ritmo das Operações Internacionais, que alcançou quase 40% ao ano.

cadeia de valor Natura

ACOMPANHE OS PRINCIPAIS RESULTADOS DA ATUAÇÃO DA NATURA EM 2011, DA EXTRAÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA AO DESCARTE DE EMBALAGENS

INDICADORES TRANSVERSAIS

R\$ 1,4 bilhão recolhidos para o governo em impostos diretos e indiretos, valor no mesmo patamar do ano anterior

R\$ 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%

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

R\$ 5.591,4 milhões de receita líquida, alta de 8,9%

R\$ 1.425,0 milhão de Ebitda. Expansão de 13,4%

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

R\$ 70 milhões investidos em sustentabilidade

ETAPA 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 da biodiversidade 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)

ETAPA 2:

PROCESSO INDUSTRIAL E PROCESSOS INTERNOS

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

R\$ 147 milhões investidos em inovação

0,40 litro de água consumido por unidade produzida, redução de 4,7% em relação a 2010

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

24,731 toneladas de GEEs emitidas nos processos internos (9% do total)

ETAPA 3:

VENDA DE PRODUTOS (TRANSPORTE E DISTRIBUIÇÃO)

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

1,4 milhão de consultoras em todas as operações. Crescimento de 16,3% em nossa base

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 em 2011

38.279 toneladas de GEEs emitidas no transporte de produtos para consultoras e consumidores (14% do total emitido pela Natura)

ETAPA 4:

USO DE PRODUTOS E DESCARTE DE EMBALAGENS

17% de refis sobre itens faturados no Brasil

123 mpt/kg é o impacto ambiental das embalagens por quantidade de produto I, 10% menos do que em 2010

63.431 toneladas de GEEs emitidas no descarte final de produtos e embalagens (24% do total emitido pela Natura)

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



A consultora **Eliana de Moraes** (à dir.) uma das vencedoras do Programa Acolher e sua aluna **Hellen Aparecida da Rosa**.

impulso às boas ideias

Raimundo Soares Jr. contribui na gestão de uma cooperativa de catadores de resíduos recicláveis que gera renda a 25 cooperados em Manaus (AM). Diane Maria Mendes mobilizou um grupo de amigos para construir uma creche comunitária em Várzea Grande (MT). Maria de Fátima Pires decidiu fabricar fraldas descartáveis para adultos e crianças de baixa renda e hoje fornece 18 mil itens por mês a entidades de Franca (SP). Jeferson Garcia realizou o sonho de montar uma biblioteca itinerante que percorre os bairros de Poços de Caldas (MG).

O que reúne todas essas pessoas – além da imensa vontade de transformar a realidade à sua volta – é o fato de serem consultores e consultoras (CNs), apoiados pelo Programa Acolher. A iniciativa lançada em 2010 pela Natura apoia técnica e financeiramente ações socioambientais de CNs em todo o Brasil. No ano passado, primeiro ano de execução do programa, 18 CNs foram selecionados, em 10 estados. O processo seletivo recebeu mais de 1,5 mil inscrições.

Além da premiação, os selecionados podem trocar experiências entre si e

conhecer mais sobre o empreendedorismo social e os temas e públicos com quem atuam. O Acolher é dividido em duas categorias: “Semente”, que reconhece iniciativas menos estruturadas e que recebem R\$ 5 mil, e a categoria “Crescente”, para ações em estágio mais avançado de desenvolvimento, com R\$ 15 mil. “A divisão foi feita para que a Natura não deixe de inspirar as pessoas que ainda estão fazendo pequenas ações, mas que tenham grande potencial. Queremos identificar, apoiar e conectar nossas consultoras e consultores empreendedores sociais de

LANÇADO NO ANO PASSADO, O PROGRAMA ACOLHER RECONHECE E POTENCIALIZA INICIATIVAS SOCIOAMBIENTAIS DE CONSULTORAS E CONSULTORES

base e incentivá-los com conteúdo e trocas de experiências, para que se desenvolvam e inspirem a todos, gerando impacto e transformação social”, explica Susy Yoshimura, gerente de Marketing da Natura.

No site www.movimentonatura.com.br, há vídeos, conteúdos inspiradores, entrevistas e informações sobre o empreendedorismo social e temas sobre atuação social, além de espaço para a interação entre os participantes. Criado para dar suporte ao Acolher, o portal recebeu mais de 120 mil visitantes.

hora de subir o morro

Desde 2007 a Natura realiza ações sociais em comunidades pacificadas 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 envolve o acolhimento de pessoas que querem se tornar CNs e aproveita a participação deles para estimulá-los a desenvolverem ações sociais que transformem suas comunidades.

A Natura flexibilizou os critérios de cadastramento para permitir que pessoas com até R\$ 500 de dívidas protestadas pudessem ingressar na atividade e ter uma nova fonte de receita. Uma parceria com o Banco Santander permitirá a concessão de microcrédito e cursos de educação financeira nas comunidades. O projeto será levado a outras 20 comunidades com UPPs (Unidades da Polícia Pacificadora) em 2012. Parte da arrecadação de CNs para a Natura também será utilizada para financiar ações e iniciativas nas comunidades.

movimento natura
acolher
 acreditando em quem transforma

“o prêmio nos deu um selo de qualidade”

“Não tive contato com os livros quando criança. Descobri a leitura quando tinha 12 ou 13 anos e foi uma experiência transformadora.” Assim Jeferson Garcia começa a contar sua história de paixão pela leitura. Consultor Natura em Poços de Caldas (MG), ele iniciou sua ação social de incentivo à leitura na biblioteca pública da sua cidade.

A partir do momento em que descobriu os livros, Jeferson passou a ter outros desejos como estudar e se formar em uma profissão. Com 17 anos, ingressou na faculdade para cursar administração de empresas

e passou a arrecadar livros com os colegas para montar uma biblioteca na comunidade carente onde nasceu e vive até hoje. Na época, não conseguiu um espaço e o projeto definiu. Em 2003, no entanto, Jeferson passou em um concurso público da prefeitura da cidade e, em 2004, coincidentemente, a prefeitura decidiu abrir uma biblioteca em seu bairro. “Só que não tinha livros novos, nem infraestrutura nenhuma”, conta Jeferson.

Ele recomeçou a campanha de arrecadação de livros e fundou a Associação de Amigos da Biblioteca. Atualmente,

a biblioteca tem cerca de 10 mil livros e é frequentada, em média, por 70 leitores por dia. Jeferson é consultor Natura há três anos, mas vende os produtos da empresa há 14 anos – nos tempos de faculdade, atuava junto com uma amiga que era consultora. Inscreveu-se no Programa Acolher, pois achou interessante poder trocar ideias com pessoas de todo o País e ficou surpreso com o resultado. Com o apoio do Acolher, implementou uma biblioteca itinerante que percorre os bairros de Poços de Caldas, levando a todos a iniciativa que começou há anos na biblioteca municipal.

“O Prêmio nos deu um selo de qualidade, certificou o nosso trabalho. Todos ficaram sabendo e até conseguimos uma biblioteca nova com a prefeitura. Saímos divulgando nosso trabalho por meio de contação de histórias em praças e escolas”

Conheça outras histórias no portal do Movimento Natura www.movimentonatura.com.br/programa.

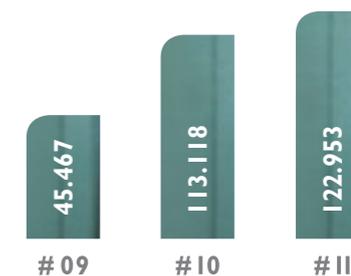
a força da mobilização

Estabelecer relações que disseminem valores e provoquem transformações é um dos objetivos da Natura. Com uma rede de 1,4 milhão de consultoras e consultores, a empresa trabalha para que eles tenham um papel ativo como agentes transformadores de suas comunidades.

Para conscientizar, mobilizar e engajar essa rede nasceu o Movimento Natura em 2005. Ele apoia e promove ações – como o Programa Acolher – que incentivam a ampliação de consciência e mudança comportamental das CNs. Em 2011, o Movimento apoiou 11 projetos (entre ações próprias e patrocinadas) e mobilizou 123 mil consultoras e consultores em todo o País. Embora abaixo da meta prevista, que era mobilizar 135 mil CNs, o número é quase três vezes maior do que o resultado de 2009, quando o indicador passou a ser monitorado.

O Movimento Natura também mobiliza as consultoras para participarem do Programa Crer Para Ver. Com a venda de itens de uma linha exclusiva, sem obter lucros, a rede contribui para a arrecadação de recursos para o Instituto Natura, que investe na melhoria da educação pública do País. No ano passado, uma média de 71 mil CNs contribuíram com as vendas, gerando a arrecadação de R\$ 8,4 milhões (leia mais no Relatório do Instituto Natura,).

CNS ENGAJADAS NO MOVIMENTO NATURA'





Carlinhos Brown,
artista apoiado pelo Natura Musical

raízes sonoras

COM RECURSOS PRÓPRIOS ASSOCIADOS AOS DE LEIS DE INCENTIVO, NATURA MUSICAL APOIA A MÚSICA BRASILEIRA EM SUAS MÚLTIPLAS MANIFESTAÇÕES

Entre 2010 e 2011, o cantor Carlinhos Brown realizou shows pelo Brasil para lançar os CDs *Diminuto* e *Adobró*. No mesmo período, ganhou forma o projeto *Mestres Navegantes*, uma coletânea de CDs com ritmos brasileiros tradicionais.

É dessa forma, investindo em artistas renomados, novos talentos e no resgate de memória musical do país, que o Programa Natura Musical pretende utilizar a música como elemento de valorização sociocultural. Criado em 2005, o programa de fomento utiliza recursos próprios da Natura e de leis de incentivo federal e estaduais, investindo

em projetos de diferentes naturezas e estágios de produção: desde a gravação de um disco, a realização de uma pesquisa, a produção de um livro, a realização de shows e festivais, até a produção de um filme ou ação educativa, sempre relacionados à música.

“Por utilizarmos recursos incentivados, assumimos um compromisso ainda maior com a cultura, o que significa considerar a sua ampla e diversificada cadeia, que contempla os estágios de pesquisa, criação, aperfeiçoamento, preservação, estímulo a novos talentos, entre outros. E mais, cuidar para que o uso dos

recursos seja qualificado, responsável e democrático”, destaca Karen Cavalcanti, gerente de Marketing Institucional da Natura.

O fomento à música acontece com o patrocínio a projetos, selecionados por meio de editais públicos ou seleção direta, seguindo critérios definidos e com uso responsável dos recursos incentivados e próprios. Os projetos são submetidos a uma comissão técnica composta por profissionais do meio, para garantir maior rigor técnico na seleção. Em 2011, o Edital Nacional destinou R\$ 1,5 milhão via Lei Rouanet para seis projetos, e o Edital Minas Gerais contemplou cinco projetos 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 em 2011, além de Carlinhos Brown e do projeto *Mestres Navegantes*, o Natura Musical também patrocinou a digitalização dos acervos de Gilberto Gil e de Chiquinha Gonzaga e o lançamento do segundo CD de Karina Buhr.

“Precisamos de mais marcas como a Natura, que acreditam na música brasileira e dão oportunidades para os artistas. Ela tem sido exemplo com o Programa Natura Musical e eu não conseguiria lançar dois álbuns de uma só vez e seguir com uma turnê pelo Brasil sem esse apoio”, afirma Carlinhos Brown.

Em parceria com o grupo cultural AfroReggae, a Natura também montou o Estúdio Natura Musical no Centro Cultural Waly Salomão, na comunidade de Vigário Geral, no

Rio de Janeiro (RJ). Com isso, o maior centro cultural instalado em uma comunidade de baixa renda ganhou um estúdio de gravação com equipamentos de última geração e que será utilizado tanto por artistas de renome como para dar oportunidade aos que não têm acesso a esses recursos.

A mesma amplitude de abordagem também pode ser percebida nos festivais apoiados pela marca. Com atrações locais e de outras regiões do país, a Natura patrocinou o primeiro festival de música em

Minas Gerais com 12 horas de shows gratuitos em parques de Belo Horizonte, que atraíram aproximadamente 30 mil pessoas. Mais internacional e com atrações consagradas, o Natura Nós, festival anual realizado em São Paulo, apresentou os cantores internacionais Jack Johnson e Jamie Cullum e a brasileira Maria Gadú.

Conheça todos os projetos apoiados pelo Natura Musical em www.naturamusical.com.br

recuperação da flora

Entre os séculos 19 e 20, centenas de pesquisadores estrangeiros, atraídos pela diversidade do Brasil desbravaram o país, coletando amostras de plantas e flores. Esse conhecimento está disperso em importantes museus europeus e começa agora a retornar ao Brasil. Um projeto do Jardim Botânico do Rio de Janeiro, patrocinado pela Natura e com apoio do CNPq, vai digitalizar e disponibilizar essas informações em formato *online*. O repatriamento digital das amostras permitirá que dados de 1 milhão de amostras botânicas sejam disponibilizados para pesquisadores e o público de todo o mundo nos próximos três anos.

O trabalho tem início com o acervo mantido pelo Royal Botanic Gardens, Kew, da Inglaterra. “As imagens e dados destas amostras se tornarão amplamente acessíveis. É fundamental para avaliarmos o estado de conservação da nossa flora hoje e definirmos como deve ser feita a conservação e o manejo das espécies no futuro”, afirma o presidente do Jardim Botânico, Liszt Vieira.



tudo em linha

COMPROMISSO
COM A REDUÇÃO
DAS EMISSÕES DE
CO₂ APRIMORA
FORMA DE PENSAR
OS NEGÓCIOS.
FORNECEDORES
INTEGRAM
PROCESSO E
AMPLIAM GERAÇÃO
DE VALOR

Reduzir significativamente as emissões de gases de efeito estufa na atmosfera exige das empresas uma grande revisão do seu negócio, alterações significativas de comportamento, adoção de novos processos, investimentos tecnológicos e um novo olhar para os modos de produção. Esse tem sido o desafio da Natura desde a criação do Programa Carbono Neutro, em 2007.

Desde então, todas as emissões geradas na fabricação dos produtos são compensadas, inclusive as originadas na extração da matéria-prima, no transporte e no uso e descarte dos produtos pelo consumidor. A Natura também investe em pesquisa e tecnologia para promover uma redução contínua e significativa. As iniciativas têm um impacto ampliado, pois envolvem também os fornecedores, cujos indicadores são monitorados.

“Esse escopo ampliado é fundamental para se alcançar resultados significativos, pois a maior parcela das emissões é gerada fora da Natura. A extração das matérias-primas e a produção de embalagens são responsáveis por mais de 40% de todo o volume anual”, explica Denise Alves, diretora de Sustentabilidade. Outro fator impactante é o uso e o descarte dos produtos pelos consumidores – a emissão causada pela degradação dos produtos após o descarte, por exemplo, estão contabilizados nessa categoria. Esses dados são levantados anualmente pelo inventário de carbono, uma ferramenta que quantifica toda a emissão de CO₂ e na cadeia produtiva.

Para garantir a confiabilidade das informações, o inventário é auditado pela companhia independente KPMG.

O desafio de reduzir as emissões tem impulsionado a inovação, com a criação de novas embalagens e refis, substituição de ingredientes e a definição de parâmetros para o desenvolvimento de novos produtos.

“Temos um trabalho intenso de conscientização dos principais gestores, de forma que eles incorporem a preocupação com o tema em suas atividades diárias. Queremos que o carbono seja debatido na mesma periodicidade e nos mesmos fóruns de discussão da receita da empresa”, afirma Keyvan Macedo, gerente de sustentabilidade e integrante do núcleo de impacto ambiental da Natura.

Antes mesmo de começar a desenvolver um novo produto, o gestor tem a sua disposição uma calculadora que estima o volume de carbono a ser gerado e compara a informação com itens semelhantes. Além disso, todos os novos produtos ou projetos devem trazer uma melhoria na emissão de carbono do que seu similar. Os casos em que essa diretriz não pode ser seguida precisam passar pela avaliação de um comitê composto pela alta gestão.

A busca por oportunidades de redução é contínua. Outro programa lançado pela Natura permitiu a identificação de mais de 300 oportunidades de melhorias que reduziriam emissões de CO₂ e de custos. Dessa forma, os pilares econômico e ambiental do tripé da sustentabilidade foram integrados em um único movimento.

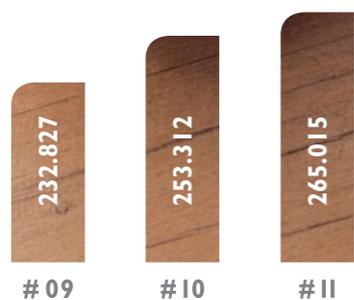
O MAPA DAS EMISSÕES

EMISSIONES NA CADEIA DE VALOR (ton)

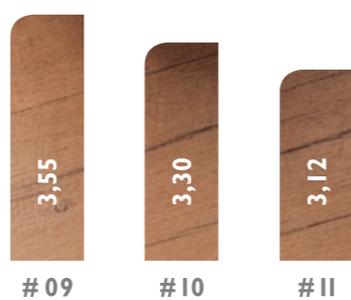


Total geral: 265.015

TOTAL DE EMISSIONES CO₂e (em toneladas)



EMISSIONES RELATIVAS (kg de CO₂e/kg de produto faturado)



EMISSIONES EVITADAS

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Massa faturada (t)	43.937	48.520	52.686	65.520	76.874	84.922
Emissão caso não houvesse redução (t CO ₂)	183.833	203.009	220.436	274.135	321.642	355.313
Emissões reais de carbono (t CO ₂)	183.833	203.592	201.417	232.827	253.312	265.015
Emissões evitadas		584	-19.020	-41.308	-68.330	-90.298

fatos & números

TABELA AMBIENTAL

Todos os produtos da Natura são acompanhados por uma tabela ambiental que informa os dados de origem, a transformação e o percentual de certificação das matérias-primas, percentuais de uso de material reciclado e reciclável e número de refilagens do produto. Na linha Ekos, os produtos também contam nos rótulos parte da história da extração do insumo que deu origem ao item e a relação da Natura com as comunidades fornecedoras – responsáveis pela extração da matéria-prima.

IMPACTO DAS EMBALAGENS

A Natura avalia o impacto das suas embalagens dentro do seu ciclo de vida completo – da produção ao descarte final. Nesse cálculo, o índice foi reduzido em 10%, chegando a 123 mpt/kg (milipoints por quilo de conteúdo de produto). O desempenho é resultado, principalmente, do lançamento de novas embalagens

menos impactantes em 2011 e aumento do uso de material reciclado. A partir dos seus resultados, a empresa investe na pesquisa por tecnologias inovadoras, conceitos de *ecodesign*, redução contínua de massa da embalagem, matérias-primas de menor impacto, além da utilização de materiais reciclados e recicláveis.

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.

gestão integrada de toda a operação

A Natura monitora seus indicadores ambientais e busca, assim como no gerenciamento das emissões de carbono, obter uma análise do impacto de toda a sua cadeia produtiva. Também acompanha o desempenho em água, energia e resíduos das operações no Brasil, com as fábricas de Cajamar (SP) e Benevides (PA), áreas administrativas, sete centros de distribuição e as seis Casas Natura. Além disso, contabiliza os produtos fabricados por fornecedores e terceiros.

Com a expansão dos anos recentes – abertura de centros de distribuição no Brasil e início da fabricação de produtos na América Latina – constatou-se que comparadas às mais antigas, algumas unidades ainda precisam amadurecer a gestão ambiental. Para refinar os dados e aprimorar o processo, foi criado em 2011 um comitê de operacional que terá a atribuição de integrar as diversas áreas que lidam com as questões ambientais e aprimorar a gestão dos recursos nos novos espaços.

PRINCIPAIS INDICADORES AMBIENTAIS

ÁGUA

Esforços para aumentar a eficiência do recurso resultaram na queda de 4,7% no consumo relativo de água nos processos da Natura. Entretanto, registramos aumento no consumo total, especialmente pelo ingresso no indicador dos dados dos centros de distribuição e de apoios administrativos que estão sendo inaugurados desde 2009.

	2009	2010	2011
Consumo de Água (litros/unidade produzida) ¹	0,42	0,42	0,40

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

Em 2011, o consumo relativo de energia elétrica caiu 12%.

	2009	2010	2011
Consumo de Energia (kjoules/unidade) ¹	442	466	410

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.

RESÍDUOS

Com as ações que ampliaram a eficiência, foi possível reduzir a geração de 23 para 20 gramas por unidade produzida.

	2009	2010	2011
Geração de Resíduos (gramas/unidade) ¹	19	23	20

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.



menor impacto, mais inovação

DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS

- Calculadora estima as emissões para novos produtos e materiais de embalagem;
- Diretrizes no processo de inovação restringem o lançamento de produtos mais impactantes que os anteriores ou a média de produtos da mesma categoria.

DISTRIBUIÇÃO

- Revisão da malha logística, com inauguração de novos Centros de Distribuições, para suportar crescimento da empresa e reduzir emissões.

PRODUÇÃO

- Embalagens com maior percentual de material reciclado.

Ekos foi relançado em 2011 com impacto reduzido

- Novos cartuchos têm certificação FSC e 40% de papel reciclado pós-consumo;
- Refis e embalagens de condicionadores com 100% de plástico verde;
- Frascos de PET com 50% de material reciclado pós-consumo (35% menos GEE);
- Sabonetes em barra embalados individualmente – redução de 45%.

VENDAS

- Em 2011, revista teve uma redução no seu formato e no número de páginas que representaram queda de 6% nas emissões para a sua produção e impressão.



Fábrica de perfumaria em Cajamar (SP)

ano de investimentos

NATURA FAZ O MAIOR APORTE DE SUA HISTÓRIA E COLHE FRUTOS DE CONSISTENTE DEDICAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

A Natura viveu um período de grande transformação em 2011. Depois de um período de crescimento exuberante da Natura e da própria economia brasileira em 2010, as expectativas dos especialistas apontavam para uma evolução vigorosa também no ano seguinte. O resultado no Brasil ficou aquém das projeções em um ano em que a execução ficou abaixo do esperado. Demonstrou, porém, a força da marca, que manteve a liderança de mercado e começou a colher o retorno de seu investimento nos anos recentes nos mercados latino-americanos. A companhia também realizou o maior volume de investimentos de sua história, destinando

R\$ 346 milhões em imobilizado, sobretudo, em tecnologia da informação, capacidade de manufatura e infraestrutura logística.

“Assim como fez em outros momentos, a Natura realizou fortes investimentos para se preparar para um novo salto produtivo e de qualidade, especialmente para atingir um novo patamar de serviços para consultoras e consumidoras”, descreve Roberto Pedote, vice-presidente de Finanças, Jurídico e TI. Para 2012, estima-se que os recursos destinados ao imobilizado alcancem R\$ 420 milhões, concentrados na contínua evolução da plataforma de tecnologia da informação, da estrutura logística e da capacidade industrial.

Nesse contexto, a receita líquida consolidada da Natura em 2011 foi de R\$ 5,591 bilhões, o que representou uma evolução de 8,9% em relação a 2010. O Ebitda (sigla em inglês para lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização) da companhia alcançou R\$ 1,425 bilhão e lucro líquido somou R\$ 830 milhões (aumento de 11,7% sobre o ano anterior). Enquanto a receita líquida da operação Brasil cresceu 6,8%, alcançando R\$ 5,087 bilhões, as Operações Internacionais apresentaram uma expansão expressiva de 40% em moeda local ponderada (35,4% em reais), somando R\$ 503 milhões.

Com esse resultado, passaram a responder por 9% da receita líquida de toda a Natura, a maior participação da história, fruto de investimentos consistentes na América Latina.

Vale destacar que publicamos pela primeira vez nesse relatório uma versão resumida de nossa Análise Gerencial da Operação (MD&A – Management’s Discussion and Analysis), como forma de dar mais consistência à interpretação de nossos resultados econômico-financeiros. A versão completa do MD&A estará disponível no *website* de Relações com Investidores a partir da Assembleia Geral Ordinária (AGO), em 13 de abril.

DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA

Seguimos ampliando a geração de valor para os principais públicos da Natura, como mostra a tabela a seguir:

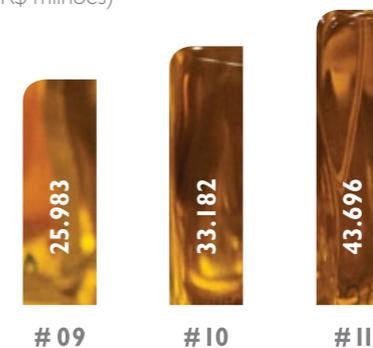
	2009	2010	2011
Acionistas ¹	552	647	763
Consultoras	2.303	2.738	2.906
Colaboradores	643	769	634
Fornecedores	3.088	3.707	4.363
Governo	1.147	1.477	1.472

1. Os valores de distribuição de riqueza aos acionistas referem-se aos dividendos e juros sobre capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa.

Desempenho das ações

Em 2011, as ações Natura sofreram uma desvalorização de 20,4%, pouco abaixo da desvalorização anual de 18,1% do Ibovespa, principal índice da BM&FBOVESPA.

VOLUME MÉDIO DIÁRIO NEGOCIADO DE AÇÕES (R\$ milhões)



1. Fonte: Economática.

Desde a abertura de capital, em 2004, mantemos um desempenho bastante superior ao índice, conforme gráfico:



perspectivas da economia brasileira

O CONSUMO MAIS UMA VEZ DEVERÁ SER O CARRO-CHEFE DO CRESCIMENTO DO PIB EM 2012

Julio Gomes de Almeida

Economista do IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial

O dinamismo do seu mercado interno consumidor tem caracterizado a economia brasileira nos últimos anos. Fenômeno presente desde antes da grande crise financeira mundial de 2008, mas que acabou por destacar o País no pós-crise, quando outras economias tiveram um encurtamento dramático de seus mercados internos. A evolução das vendas de bens por meio do varejo brasileiro em 2011 atesta que esse dinamismo mantém-se intacto. O crescimento em termos reais chegou a 6,7%, constituindo-se em um dos principais determinantes do crescimento de 2,7% do PIB brasileiro.

A evolução de nossa economia poderia ter sido maior, se dependesse

tão somente do vigor do consumo familiar, mas alguns fatores concorreram no sentido contrário. O principal deles foi a surpreendente perda de competitividade industrial. A indústria como um todo – que engloba os setores de transformação, extração mineral, construção civil e serviço de utilidade pública – registrou expansão de 1,6%, tendo o segmento de transformação crescido apenas 0,1%. Tal desempenho, muito aquém de qualquer expectativa, não foi episódico, mas revelador de uma declinante capacidade de concorrer com o produto importado.

Relatos empresariais e estimativas de analistas econômicos confirmam a tese de que praticamente todo o dinamismo do mercado consumi-

dor brasileiro de bens industriais foi abastecido por importações em 2011. Não há como atribuir a uma só causa um processo com tamanha repercussão negativa sob a indústria brasileira, que sofre com os efeitos dos custos crescentes na área de tributos, trabalho, logística, energia etc. A crise do setor é reflexo ainda de uma produtividade que poderia evoluir a taxas maiores do que as atuais. Quanto ao câmbio, este também não ajuda, ao contrário, concorre para reduzir adicionalmente a competitividade do produto nacional, diante da valorização de nossa moeda. De outra parte, é crescente o interesse no mercado brasileiro de países com excedentes industriais, o que se revela em estratégias

comerciais agressivas de penetração no País.

Para 2012, é possível esperar que a indústria brasileira se fortaleça, procurando ampliar sua produtividade e buscar formas de elevar sua capacidade de manter posições no mercado consumidor interno. Este, por sua vez, mostra tendência de preservar um expressivo dinamismo, apoiado na confiança do consumidor no futuro. Assim, o consumo mais uma vez deverá ser o carro-chefe do crescimento do PIB nesse ano, que poderá ser maior que o de 2011. Há, portanto, uma perspectiva mais favorável para a indústria, especialmente no caso da produtora de bens de consumo.

análise gerencial da operação

A receita líquida consolidada da Natura em 2011 foi de R\$ 5.591 milhões, evolução de 8,9% em relação a 2010, com Ebitda (sigla em inglês para lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização) de R\$ 1.425 milhões, margem Ebitda de 25,5%; e lucro líquido de R\$ 831 milhões, margem de 14,9%.

Na operação Brasil, a receita líquida cresceu 6,8%, alcançando R\$ 5.087 milhões. As operações internacionais, por sua vez, apresentaram crescimento vigoroso de 40% em moeda local ponderada (35,4% em reais), somando R\$ 503 milhões, ou 9,0% da receita líquida consolidada da Natura, a maior participação histórica.

A geração de caixa livre no ano foi de R\$ 411 milhões contra R\$ 716 milhões em 2010, uma redução de 42,7%. Em 2011, houve um aumento no capital de giro, concentrado principalmente na ampliação da cobertura de estoques e no aumento de impostos a recuperar. Em 2011, investimos R\$ 346 milhões em imobilizado, sobretudo, em tecnologia da informação, capacidade de manufatura e infraestrutura logística.

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO:

	2011	AV ¹	2010	AV ¹	Varição 11/10
Receita líquida	5.591,4	100%	5.136,7	100%	8,9%
Custo dos produtos vendidos	(1.666,3)	29,8%	(1.556,8)	30,3%	7,0%
Lucro bruto	3.925,1	70,2%	3.579,9	69,7%	9,6%
(Despesas) Receitas operacionais	(2.609,9)	46,7%	(2.412,0)	47%	8,2%
Lucro operacional antes dos resultados financeiros	1.315,1	23,5%	1.167,9	22,7%	12,6%
Receitas financeiras	122,7	2,2%	53,6	1,0%	128,9%
Despesas financeiras	(200,0)	3,6%	(103,4)	2,0%	93,5%
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	1.237,7	22,1%	1.118,2	21,8%	10,7%
Imposto de renda e contribuição social	(406,8)	7,3%	(374,1)	7,3%	8,7%
Lucro líquido do exercício	830,9	14,9%	744,1	14,5%	11,7%
Lucro líquido do exercício por ação – R\$	1,9320		1,7281		11,8%

ANÁLISE DETALHADA SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO

Nossa receita bruta atingiu R\$ 7.535,8 em 2011, representando um aumento de 8,3% em relação à receita bruta de R\$ 6.959,8 milhões em 2010, principalmente em razão de aumentos nas quantidades de produtos vendidos e nos preços médios dos produtos vendidos no período.

Nossas vendas no mercado interno aumentaram em 6,3% em virtude de um aumento de 9,7% na quantidade de unidades vendidas (que atingiu 410,5 milhões de unidades em 2011, comparado a 378,7 milhões de unidades em 2010) e na variação do preço médio dos produtos vendidos de 8,4%.

O quadro a seguir demonstra a abertura da nossa receita bruta por segmento:

Abertura da receita bruta (em milhões de R\$)	31/12/2011	31/12/2010	Varição 2011/2010
Exercício social findo em			
Mercado interno	6.896,7	6.487,1	6,3%
Mercado externo – operações internacionais ⁽¹⁾	633,0	463,6	36,5%
Outras vendas mercado interno ⁽²⁾	1,4	1,5	(6,7%)
Outras vendas mercado externo ⁽³⁾	4,7	7,6	(38,2%)
Receita bruta	7.535,8	6.959,8	8,3%

(1) Vendas efetuadas pelas controladas na Argentina, Chile, Colômbia, França, México e Peru.

(2) Vendas de sucata.

(3) Vendas realizadas para nosso distribuidor na Bolívia e Duty Free.

O aumento na quantidade de itens vendidos está em grande parte relacionado (i) ao crescimento de 18,0% do número médio de Consultoras Natura; (ii) ao melhor resultado de nossos esforços de marketing (promoção e mídia); e (iii) aos lançamentos de novos produtos.

A receita proveniente das vendas das nossas operações internacionais somou R\$ 637,7 milhões em 2011, representando um crescimento de 35,3% em relação às vendas no mercado externo em 2010, de R\$ 471,2 milhões. Em moeda local ponderada, tivemos, na comparação dos anos de 2011 e 2010, um crescimento de 31,5% nas operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru) e um crescimento de 51,7% nas operações em implementação (Colômbia e México). Esse desempenho está diretamente relacionado ao crescimento consistente do número de Consultoras Natura (aumento médio de 27,4%, no número de Consultoras Natura nestes países) e ao resultado de um maior investimento em marketing.

O custo dos produtos vendidos foi de R\$ 1.666,3 milhões em 2011, representando um crescimento de 7,0% comparado ao custo dos produtos vendidos de R\$ 1.556,8 milhões verificado em 2010.

A tabela a seguir apresenta os componentes de custo dos produtos vendidos para os períodos indicados, bem como a variação percentual de cada componente:

(em milhões de R\$)

Exercício social findo em	31/12/2011	31/12/2010	Varição 2011/2010
Matéria-prima para produtos e embalagens ¹ e produtos de revenda ²	1.387,0	1.288,8	7,6%
Mão de obra	156,7	134,6	16,4%
Depreciação	38,6	34,0	13,5%
Outros custos ³	84,0	99,4	(15,5%)
Custo dos produtos vendidos	1.666,3	1.556,8	7,0%

1. Principalmente plásticos, vidros, gráficos e fragrâncias

2. Produtos produzidos por terceiros, sabonetes, produtos para cabelo etc.

3. Os "outros custos" incluem energia elétrica, água, gás, serviços de consultoria, serviços de informática dentre outros.

Em relação à receita líquida, nosso custo dos produtos vendidos diminuiu para 29,8% em 2011, comparado a 30,3% em 2010. Essa diminuição deve-se principalmente a um controle inflacionário sobre os custos, valorização do real frente ao dólar (cerca de 15% do nosso custo total está atrelado a moeda estrangeira) e uma eficiente estratégia de preços, parcialmente prejudicados por um aumento no valor das perdas no Brasil.

Além disso, houve redução de custos no processo de produção e ganhos de escala: produzimos 330,7 milhões de unidades em 2011, comparado a 291,2 milhões de unidades produzidas em 2010, representando um crescimento de 30,8% quando comparado a 2010.

Em decorrência do acima exposto, o lucro bruto aumentou 9,6% para R\$ 3.925,1 milhões em 2011, comparado ao lucro bruto de R\$ 3.579,9 milhões em 2010. Nossa margem bruta aumentou para 70,2% em 2011, comparado a 69,7% em 2010. Referidos aumentos ocorreram, basicamente, em função da melhora da relação entre o custo das mercadorias vendidas em comparação com a receita líquida explicada anteriormente.

As despesas operacionais foram de R\$ 2.609,9 milhões em 2011, representando um crescimento de 8,2% comparado às despesas operacionais de R\$ 2.412,0 milhões em 2010.

A tabela a seguir apresenta a composição de nossas (despesas) receitas operacionais para os exercícios indicados, bem como a variação percentual de cada componente:

(em milhões de R\$)

Exercício social findo em	<u>31/12/2011</u>	<u>31/12/2010</u>	<u>Variação 2011/2010</u>
Despesas com vendas	1.952,7	1.704,3	14,6%
Despesas administrativas e gerais	680,7	605,4	12,4%
Participação dos colaboradores nos resultados	30,2	70,4	(57,2%)
Remuneração dos administradores	9,4	14,4	(34,4%)
Outras (receitas) despesas operacionais líquidas	(63,1)	17,6	460,4%
Despesas operacionais líquidas	2.609,9	2.412,0	8,2%

As despesas com vendas aumentaram de R\$ 1.704,3 milhões no exercício findo em 2010 para R\$ 1.952,7 milhões no exercício findo em 2011. Em relação à receita líquida, as despesas com vendas aumentaram para 34,9% em 2011, comparado a 33,2% em 2010. As despesas com vendas mantiveram-se adequadas com a estratégia da nossa Companhia e consistentes com o ambiente competitivo. Em 2011, incrementamos o investimento em marketing, tanto no suporte ao lançamento de produtos, como em treinamentos e eventos para a força de vendas. Esse aumento foi mitigado por uma maior eficiência logística e diluição dos custos da nossa força de vendas. O número de pedidos feitos via internet no Brasil atingiu 92,0% no ano (86,0% em 2010).

As despesas administrativas e gerais aumentaram de R\$ 605,4 milhões no exercício findo em 2010, para R\$ 680,7 milhões em 2011. Em termos de percentual da receita líquida, as despesas administrativas e gerais aumentaram para 12,2% em 2011, em comparação a 11,8% em 2010. O crescimento nas despesas administrativas no comparativo do ano e em linha com nossos planos deve-se a: (i) a evolução de gastos com pesquisa e desenvolvimento, saindo de 2,8% para 2,9% da receita líquida; (ii) aumento nos investimentos em projetos que permitirão o crescimento da companhia, principalmente nas áreas de tecnologia de informação, logística e desenvolvimento de lideranças; (iii) aumento do número de colaboradores de forma a apoiar a evolução no modelo de gestão por processos apoiando as Unidades de Negócio e Unidades Regionais; (iv) custos de manutenção dos investimentos feitos em tecnologia da informação.

As outras receitas (despesas) operacionais líquidas reduziram de uma despesa de R\$ 17,5 milhões no exercício findo em 2010, para uma receita de R\$ 63,1 milhões em 2011. Essa variação refere-se, substancialmente, ao impacto dos efeitos não recorrentes: do reconhecimento de crédito de Pis e Cofins extemporâneo sobre serviços e da negociação da MVA no estado do Paraná e no Distrito Federal e do reconhecimento de um ativo contingente de Pis e Cofins, crédito sobre tributação de receitas financeiras e sobre armazenagem.

O resultado financeiro líquido apresentou uma despesa de R\$ 77,3 milhões em 2011 em comparação a uma despesa de R\$ 49,8 milhões em 2010. As dívidas contraídas em moeda estrangeira têm, na sua maioria, operações de derivativos contratadas, eliminando do resultado financeiro os efeitos de variação cambial, ativas nas receitas financeiras e passivas nas despesas financeiras. Na prática, referencia o perfil de nossa dívida à variação do CDI.

O IRPJ e a CSLL aumentaram para R\$ 406,8 milhões em 2011, comparado a R\$ 374,1 milhões em 2010. A variação da despesa com IRPJ e CSLL foi afetada pelo maior resultado operacional do período.

Pelas razões acima expostas, nosso lucro líquido aumentou para R\$ 830,9 milhões em 2011 (14,9% da receita líquida), comparado a R\$ 744,1 milhões em 2010 (14,5% da receita líquida).

A tabela abaixo mostra a conciliação do lucro líquido para o Ebitda para os exercícios indicados:

(em milhões de R\$)

Exercício social findo em	<u>31/12/2011</u>	<u>31/12/2010</u>	<u>Variação 2011/2010</u>
Lucro líquido	830,9	744,1	11,7
(+) Depreciações e amortizações	109,9	88,8	23,6
(+) Receitas (despesas) financeiras líquidas	77,3	49,8	55,4
(+) IRPJ e CSLL	406,8	374,1	8,7
Ebitda	1.425,0	1.256,8	13,4

Operações das controladas no exterior

As operações internacionais apresentaram resultados de destaque e já representam 9,0% da receita líquida consolidada. As operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru) apresentaram crescimento de 36,1% na receita líquida em moeda local ponderada em 2011. O resultado operacional foi positivo em R\$ 43,0 milhões, margem Ebitda de 12,8% (R\$ 13,1 milhões em 2010 e margem de 5,1%). Nas operações em implantação (México e Colômbia), a receita apresentou crescimento de 55,6% no ano, também em moeda local.

Fluxo de caixa	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>VAR %</u>
Lucro líquido do exercício	830,9	744,1	11,7%
(+) Depreciações e amortizações	109,9	88,8	23,7%
Geração interna de caixa	940,8	833,0	13,0%
(aumento) / Redução do capital de giro	(207,2)	99,6	n/a
Itens não caixa	23,3	20,7	12,6%
Geração operacional de caixa	756,9	953,2	(20,6%)
Adições de ativo imobilizado e intangível	(346,4)	(236,9)	46,2%
Geração de caixa livre	410,6	716,4	(42,7%)

A geração interna de caixa no ano foi de R\$ 940,8 milhões, uma evolução de 13,0%, 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, geração de caixa livre foi de R\$ 410,6 milhões, redução de 42,7% em relação a 2010.

Seguimos observando um aumento na cobertura de estoque, influenciado principalmente por uma quebra na expectativa de vendas. Além disso, observamos um aumento dos impostos a recuperar em função 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 nos permitirá reduzir a cobertura de estoques ao longo do ano. Essa iniciativa bem como a conversão de impostos a recuperar em caixa permitirão um capital de giro significativamente melhor em 2012.

O investimento em ativo imobilizado atingiu R\$ 346,4 milhões ao final do ano, representado principalmente por projetos de produção, logística e tecnologia, 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 de nossas consultoras, com redução do custo do pedido e das emissões dos gases causadores do aquecimento global.

BALANÇOS PATRIMONIAIS

	<u>2011</u>	<u>AV¹</u>	<u>2010</u>	<u>AV¹</u>	<u>Varição 11/10</u>
ATIVO CIRCULANTE					
Caixa e equivalentes de caixa	515,6	13,6%	560,2	17,4%	-8,0%
Contas a receber de clientes	641,9	16,9%	570,3	17,7%	12,6%
Estoques	688,7	18,2%	571,5	17,7%	20,5%
Impostos a recuperar	201,6	5,3%	101,5	3,1%	98,7%
Ganhos não realizados em operações com derivativos	28,6	0,8%	-	0,0%	n/d
Outros créditos	126,8	3,3%	66,4	2,1%	90,9%
Total do ativo circulante	2.203,3	58,1%	1.869,9	58,0%	17,8%
ATIVO NÃO CIRCULANTE					
Realizável a longo prazo:					
Impostos a recuperar	111,2	2,9%	109,3	3,4%	1,8%
IRPJ e CSLL diferidos	189,6	5,0%	180,3	5,6%	5,2%
Depósitos judiciais	295,8	7,8%	337,0	10,5%	(12,2%)
Outros ativos não circulantes	29,9	0,8%	44,9	1,4%	(33,3%)
Imobilizado	800,4	21,1%	560,5	17,4%	42,8%
Intangível	162,8	4,3%	120,1	3,7%	35,5%
Total do ativo não circulante	1.589,8	41,9%	1.352,0	42,0%	17,6%
Total do Ativo	3.793,0	100,0%	3.221,9	100,0%	17,7%
PASSIVO CIRCULANTE					
Empréstimos e financiamentos	169,0	4,5%	226,6	7,0%	(25,4%)
Fornecedores e outras contas a pagar	489,0	12,9%	366,5	11,4%	33,4%
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	132,0	3,5%	162,8	5,1%	(18,9%)
Obrigações tributárias	446,8	11,8%	366,0	11,4%	22,1%
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	-	0,0%	-	0,0%	n/d
Instrumentos financeiros derivativos	-	0,0%	4,1	0,1%	(100,0%)
Outras obrigações	37,9	1,0%	52,1	1,6%	(27,1%)
Total do passivo circulante	1.274,7	33,6%	1.178,0	36,6%	8,2%
PASSIVO NÃO CIRCULANTE					
Empréstimos e financiamentos	1.017,7	26,8%	465,1	14,4%	118,8%
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	65,0	1,7%	73,8	2,3%	(12,0%)
Obrigações tributárias	140,5	3,7%	215,1	6,7%	(34,7%)
Outras obrigações	44,8	1,2%	32,4	1,0%	38,2%
Total do passivo não circulante	1.268,0	33,4%	786,4	24,4%	61,2%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social	427,1	11,3%	418,1	13,0%	2,2%
Reservas de capital	160,3	4,2%	149,6	4,6%	7,1%
Reservas de lucros	292,5	7,7%	282,9	8,8%	3,4%
Ações em tesouraria	(102,8)	(2,7%)	-	0,0%	n/d
Dividendo adicional proposto	490,9	12,9%	430,1	13,3%	14,1%
Outros resultados abrangetes	(17,6)	(0,5%)	(23,2)	(0,7%)	(24,0%)
Total do patrimônio líquido	1.250,2	33,0%	1.257,5	39,0%	-0,6%
Total do passivo e do patrimônio líquido	3.793,0	100,0%	3.221,9	100,0%	17,7%

(1) Análise vertical

Em 2011, o Ativo Circulante era de R\$ 2.203,3 milhões, 17,8% superior a 2010. Esse aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de Estoques, Impostos a recuperar e outros créditos, conforme descrito no tópico Fluxo de Caixa, acima.

Em 2011, o saldo da conta Estoques era de R\$ 688,7 milhões, 20,5% superior a 2010. Essa variação deveu-se principalmente por uma quebra na expectativa de vendas e consequente aumento na cobertura de estoques. A conta de Estoques representava 18,2% do nosso ativo em 2011, em comparação com 17,7% em 2010.

O saldo da conta de Impostos a Recuperar no curto prazo atingiu o montante de R\$ 201,6 milhões, o que representa um aumento de 98,7% do que o saldo de 2010, de R\$ 101,5 milhões. Adicionalmente, Impostos a Recuperar representavam 5,3% do nosso ativo total em 2011, em comparação com 3,2% em 2010. Essa variação refere-se, substancialmente, ao impacto dos efeitos não recorrentes: do reconhecimento de crédito de PIS e Cofins extemporâneo sobre serviços e da negociação da MVA no estado do Paraná e no Distrito Federal e do reconhecimento de um ativo contingente de PIS e Cofins, crédito sobre tributação de receitas financeiras e sobre armazenagem.

O Ativo não Circulante aumentou 17,6% em relação a 2010. Esse aumento decorreu em virtude dos investimentos em Ativo Imobilizado e Intangível.

Essa variação é decorrente do maior investimento de nossa história, destinando cerca de R\$ 346,4 milhões (Capex) em projetos de produção, logística e tecnologia, indispensáveis para a sustentação do nosso crescimento, parcialmente compensados pela depreciação do período.

Detalhamos nossos investimentos abaixo:

	<u>2011</u>	<u>2010</u>
Software e equipamentos de tecnologia da informação	61,6	
Maquinário, ferramentas e acessórios	45,0	29,7
Veículos	21,0	24,2
Prédios e instalações	6,1	7,2
Moldes	15,3	17,0
Máquinas e equipamentos de informática	11,4	7,3
Móveis e utensílios	5,7	1,6
Imobilização em andamento/ adiantamento a fornecedores	165,7	84,6
Outros investimentos	9,8	3,7
Investimentos totais	346,4	236,9

O Passivo Circulante era de R\$ 1.274,7 milhões, 8,2% superior a 2010. Esse aumento decorreu, principalmente, de um maior saldo de Fornecedores nacionais e Obrigações tributárias.

Em 2011, os saldos de fornecedores e outras contas a pagar a eram de R\$ 489,0 milhões, representando um aumento de 33,4% em relação a 2010, decorrente do crescimento de vendas da Companhia, refletido em aumento das compras de matérias-primas e embalagens para a formação de estoques em virtude do aumento de vendas e estratégias dos novos Centros de Distribuição. A conta Fornecedores e outras contas a pagar representavam 12,9% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2011, em comparação com 11,4% em 2010.



O saldo de Obrigações tributárias atingiu 446,8 milhões, demonstrando um aumento de 22,1% decorrente, principalmente, do crescimento de vendas do período e do questionamento fiscal sobre os saldos de ICMS, incluídos na base de cálculo do PIS e da Cofins. A conta Obrigações tributárias representava 11,8% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2011, em comparação com 11,4% em 2010.

O Passivo não circulante aumentou 61,2% em relação a 2010. Esse aumento decorreu, principalmente, em virtude das novas captações de Empréstimos e financiamentos no exercício.

Nossa atual estrutura de capital, mensurada principalmente pela relação entre a dívida líquida da Companhia sobre o patrimônio líquido da Companhia, apresenta níveis conservadores de alavancagem: 54,18% em 31 dezembro de 2011.

(em milhões de R\$)

Exercício social findo em	<u>31/12/2011</u>	<u>31/12/2010</u>	<u>30/12/2009</u>
Endividamento			
Empréstimos e financiamentos totais	(1.186,7)	(691,6)	(704,4)
(-)Caixa e equivalentes de caixa	515,6	560,2	500,3
(Dívida líquida)	(671,1)	(131,4)	(204,1)

1. Principalmente plásticos, vidros, gráficos e fragrâncias

Nosso endividamento líquido era de R\$ 131,4 milhões em 2010, passando para R\$ 671,1 milhões em 2011, variação explicada principalmente devido à maior necessidade de capital de giro proveniente do crescimento das operações da Sociedade.

Ao final do exercício, o saldo em caixa era de R\$ 515,6 milhões, e o total das dívidas era de R\$ 1.186,7 milhões, com endividamento líquido correspondente a 0,4 vezes o Ebitda.

O Patrimônio líquido aumentou de R\$ 1.257,5 milhões em 2010 para R\$ 1.250,2 milhões em 2011, em razão, basicamente, (i) do resultado do exercício de 2011, líquido de dividendos distribuídos e propostos e dos juros sobre capital próprio; (ii) do ajuste cumulativo da conversão das demonstrações contábeis das controladas da Companhia no exterior; e (iii) aquisição de ações em tesouraria.

Pagamento 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, no montante de R\$ 762,6 milhões e R\$ 61,1 milhões (R\$ 51,9 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 20 de julho de 2011, foram pagos, *ad referendum* da Assembleia Geral Ordinária, 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.

o relatório está diferente

A Natura publica anualmente, desde 2000, o resultado do seu desempenho social, ambiental e econômico. Neste ano, o formato e a linguagem evoluíram para tornar a publicação mais concisa, de mais fácil compreensão para os leitores e com menor impacto ambiental. Esse desejo tem sido manifestado pelos públicos de relacionamento nos painéis de diálogos promovidos desde 2010. A versão impressa teve um tratamento diferenciado, com informações mais objetivas e construída com a participação dos públicos de relacionamento da Natura e especialistas em temas como mudanças climáticas, biodiversidade e economia. As vozes diversas ajudam a contextualizar o desempenho da companhia e sinalizar os desafios futuros.

O Relatório Natura segue as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) em sua versão mais recente, a G3.1, e atende ao nível de aplicação A+. As informações completas e detalhadas sobre o desempenho da empresa estão disponíveis no site (www.natura.net/relatorio), em PDF para *download*. No documento, estão disponíveis todos os indicadores, detalhes de ações realizadas e o índice remissivo da GRI completo ([leia mais sobre o processo de relato da empresa aqui](#)).

Os dados financeiros foram auditados pela consultoria Delloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes, e os indicadores GRI e as normas da AA1000 AccountAbility Principles Standard passaram pela asseguarção da Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S.. Para as emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE), foi realizada ainda uma verificação específica (asseguarção limitada) do inventário de 2011 pela consultoria KPMG. Para mais informações, entre em contato com a equipe responsável por sua elaboração pelo e-mail: relatorioanual@natura.net

MUITAS MANEIRAS DE COMUNICAR

Relatório de Administração – principais dados de desempenho do ano publicados nos jornais *Valor Econômico*, *Brasil Econômico* e *Diário Oficial* no dia 16 de fevereiro de 2012.

Relatório Natura (versão impressa) – formato resumido, com espaço para as manifestações dos públicos de relacionamento da empresa, que expressam sua opinião sobre o desempenho e as práticas de relacionamento da Natura. Disponível em português, inglês e espanhol.

Site – versões completa e resumida disponíveis para *download* no site www.natura.net/relatorio. Disponível em português, inglês e espanhol.

Relatório Natura (versão completa) – arquivo em PDF para *download*, também disponível no site www.natura.net/relatorio. Apresenta o conteúdo completo do relatório, com informações detalhadas e abrangentes. Disponível em português, inglês e espanhol.

Ipad – conteúdo do Relatório Natura disponível para leitura. Versão em português.

RELATO INTEGRADO

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. Desde 2002, a Natura publica seus relatórios de sustentabilidade e financeiro em um mesmo documento, em um esforço para apresentar de forma mais completa seus resultados e sua proposta de valor.

Para aprender e evoluir no tema, a Natura participa dos principais fóruns mundiais que discutem o relato integrado: patrocina o desenvolvimento da quarta geração de indicadores GRI, que deve levar em consideração a maior integração entre informações financeiras e não financeiras e faz parte do Conselho Internacional de Relatório Integrado (IIRC na sigla em inglês), 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. A Natura faz parte do grupo de empresas do projeto-piloto e, para este relatório, procurou seguir o *framework* inicial deste trabalho do IIRC ([leia mais aqui](#)).

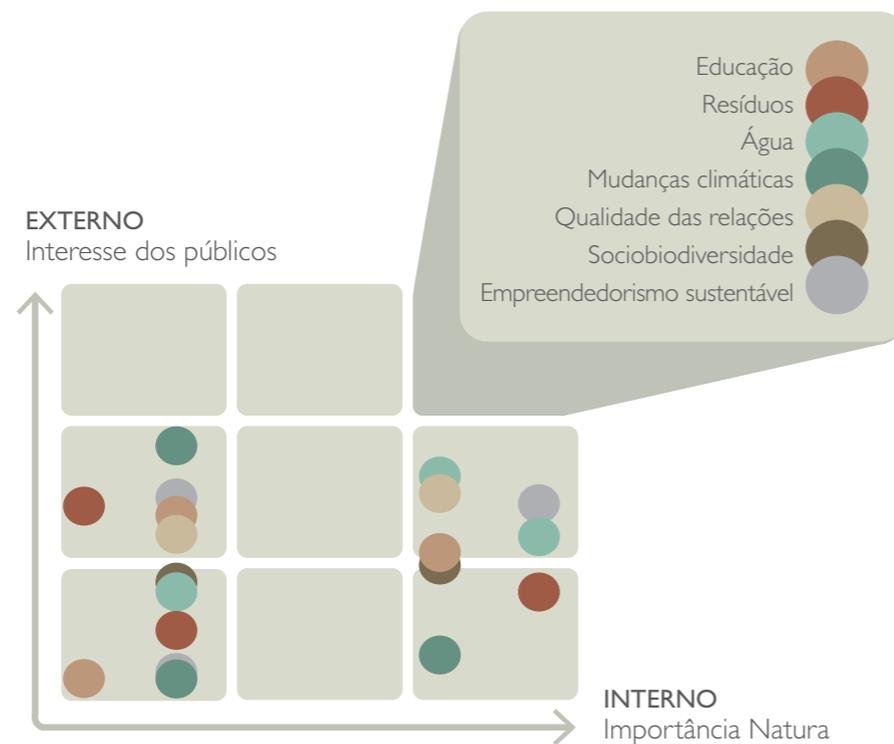
A Natura apoia a Global Reporting Initiative (GRI). Como *organizational stakeholder*, contribui para a sua missão de desenvolver diretrizes globalmente aceitas para relatórios de sustentabilidade por meio de um processo participativo de públicos de relacionamento.



TEMAS MAIS RELEVANTES

A matriz de materialidade é a representação gráfica dos temas prioritários para a Natura no que se refere à sustentabilidade (veja abaixo). 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, a 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.



PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL

A Natura é signatária 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. Veja a relação dos indicadores GRI que atendem aos princípios do Pacto Global na versão completa do relatório, disponível no site www.natura.net/relatorio.

indicadores GRI

Os indicadores respondidos nesta publicação são:

Perfil organizacional: 1.1; 1.2; 2.1-2.8;

Parâmetros para o relatório: 3.1-3.8; 3.12; 3.13;

Governança: 4.1-4.7;

Desempenho: EC1; EC8; EC9; EN2; EN4; EN7; EN8; EN16-EN18; EN22; EN26; LA1; LA10; LA11; SO1; SO5; PR5; PR6.

Para conferir toda a relação de indicadores bem como as informações detalhadas, acesse a versão completa do relatório, disponível no site www.natura.net/relatorio.

carta de asseguração

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 Anual de Sustentabilidade da Natura Cosméticos S.A. GRI nível 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 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 Anual 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 com a Norma 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 nível A, que representa os parâmetros globais para elaboração de relatórios de sustentabilidade e da Norma 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 do GRI). Em relação à Norma AA1000APS, 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, Instituto Natura e o Inventário de Gases do Efeito Estufa (GEE); (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 nível A e com a Norma 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.



demonstrações contábeis # 11

demonstrações contábeis

Referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2011 e parecer dos auditores independentes

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

ATIVOS	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2011	2010	2011	2010
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

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota <u>explicativa</u>	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
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		<u>29.359</u>	<u>41.788</u>	<u>37.932</u>	<u>52.064</u>
Total dos passivos circulantes		<u>890.702</u>	<u>728.502</u>	<u>1.274.719</u>	<u>1.177.967</u>
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	<u>35.818</u>	<u>25.806</u>	<u>44.809</u>	<u>32.425</u>
Total dos passivos não circulantes		<u>1.035.922</u>	<u>623.019</u>	<u>1.268.048</u>	<u>786.402</u>
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		<u>(17.635)</u>	<u>(23.196)</u>	<u>(17.635)</u>	<u>(23.196)</u>
Total do patrimônio líquido dos acionistas controladores		<u>1.250.244</u>	<u>1.257.501</u>	<u>1.250.244</u>	<u>1.257.501</u>
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas		<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
Total do patrimônio líquido		<u>1.250.244</u>	<u>1.257.501</u>	<u>1.250.245</u>	<u>1.257.502</u>
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		<u>3.176.868</u>	<u>2.609.022</u>	<u>3.793.012</u>	<u>3.221.871</u>

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)

Nota explicativa	Capital social	Reservas de capital			Reservas de lucros			Ações em tesouraria	Dividendo adicional proposto	Lucros acumulados	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido dos acionistas controladores	Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	Patrimônio líquido total	
		Ágio na emissão/venda de ações	Reserva de incentivo fiscal Subvenção para investimentos	Capital adicional integralizado	Legal	Incentivos fiscais	Retenção de lucros								
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009	404.261	103.620	17.378	21.995	18.650	4.961	230.082	(14)	357.611	-	(18.723)	1.139.821	1	1.139.822	
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	744.050	-	744.050	-	744.050	
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.473)	(4.473)	-	(4.473)	
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	744.050	(4.473)	739.577	-	739.577	
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2009 aprovados na AGO de 06 de abril de 2010	-	-	-	-	-	-	-	-	(357.611)	-	-	(357.611)	-	(357.611)	
Aumento de capital por subscrição de ações	19.a)	13.800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.800	-	13.800	
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)	-	(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	103.620	17.378	28.629	18.650	10.934	253.360	(14)	430.079	-	(23.196)	1.257.501	1	1.257.502
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	830.901	-	830.901	-	830.901	
Outros resultados abrangentes	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.561	5.561	-	5.561	
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	830.901	5.561	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		-	-	-	-	-	-	-	(430.079)	-	-	(430.079)	-	(430.079)	
Aumento de capital por subscrição de ações	19.a)	9.012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.012	-	9.012	
Aquisição de ações em tesouraria	19.c)	-	-	-	-	-	-	(104.452)	-	-	-	(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)	-	(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	103.243	17.378	39.692	18.650	14.611	259.196	(102.849)	490.885	-	(17.635)	1.250.244	1	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

DEMONSTRAÇÕES DO FLUXO DE CAIXA PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

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)
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		709.007	848.908	663.840	973.785
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)	-	-
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		(288.701)	(237.278)	(250.300)	(313.536)
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)	-
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		(40.118)	(48.338)	(44.619)	59.935
ITENS QUE NÃO AFETAM O CAIXA:					
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	6.155
Limites de contas garantidas sem utilização		117.900	147.900	235.500	265.500

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 aluguéis		(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 direta:

	Participação - %	
	2011	2010
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 Kioto, 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 geram 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 pelas receitas (receita bruta das vendas, incluindo os tributos incidentes sobre ela, as outras receitas e os efeitos da provisão

para créditos de liquidação duvidosa), pelos insumos adquiridos de terceiros (custo das vendas e aquisições de materiais, energia e serviços de terceiros, incluindo os tributos incluídos no momento da aquisição, os efeitos das perdas e da recuperação de valores ativos e a depreciação e amortização) e pelo valor adicionado recebido de terceiros (resultado de equivalência patrimonial, receitas financeiras e outras receitas). A segunda parte da 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	Isenção 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.

Norma

IAS 27 (Revisada 2011)
Demonstrações Financeiras Separadas

IFRS 10 -
Demonstrações Financeiras Consolidadas

IFRS 11 -
Acordos de Participação

IFRS 12 - Divulgações de Participações em Outras Entidades

IFRS 13 -
Mensurações ao Valor Justo

Principais exigências

Requerimentos da IAS 27 relacionados às demonstrações contábeis consolidadas são substituídos pela IFRS 10. Requerimento para demonstrações contábeis separadas são mantidos.

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.

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".

Expande os requerimentos de divulgação de investimentos nas entidades que a Sociedade possui influência significativa.

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.

Data de entrada em vigor

Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.

Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.

Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.

Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.

Aplicável a exercícios com início em ou após 1º de janeiro de 2013.

Norma	Principais exigências	Data de entrada em vigor
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:

Descrição	Valor principal		Valor justo		Ganho (perda) do exercício	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Derivativos "financeiros" - controladora						
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	396.938	53.534	435.094	52.121	28.184	(2.110)
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	396.938	53.534	406.910	54.231	-	-
Derivativos "financeiros" - consolidado						
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	404.662	59.817	442.574	57.367	28.626	(2.830)
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	404.662	59.817	413.947	60.197	-	-
Derivativos "operacionais" - controladora e consolidado						
Contratos "forward" (2):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	-	34.542	-	34.555	-	(1.231)
Ponta passiva:						
Taxa prefixada:						
Posição vendida pré-fixada	-	34.542	-	35.786	-	-

(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"	(435.543)	(439.742)
Exposição passiva líquida	18.168	18.685

(*) 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 (9.084)	Alta do dólar	(322)	(4.542)	

Descrição:	Consolidado			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Exposição passiva líquida	Alta do dólar	(331)	(4.671)	(9.342)

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)	138.078	424.159
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	1.328	(19.561)	(40.450)

Descrição:	Consolidado			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	1.234	(18.188)	(37.610)

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)
	<u>535.309</u>	<u>493.692</u>	<u>641.872</u>	<u>570.280</u>

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 2011
	Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	
	<u>(56.663)</u>	<u>(82.860)</u>	<u>83.352</u>	<u>(56.171)</u>
Consolidado				
	<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	(20.280)	(10.479)	(95.399)	(75.673)
	<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 2011
	Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	
	<u>(10.479)</u>	<u>(20.741)</u>	<u>10.940</u>	<u>(20.280)</u>
Consolidado				
	<u>(75.673)</u>	<u>(66.900)</u>	<u>47.175</u>	<u>(95.399)</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	-	-	(3.376)	(2.879)
	<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:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
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 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	15.568	13.235	32.272	26.645
	<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:

	Controladora	Consolidado
2012	42.679	83.230
2013	11.753	18.180
2014	4.633	59.240
2015 em diante	21.080	28.902
	<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:

	Argentina	México
2012	3.060	-
2013	4.564	-
2014	-	11
2015	1.909	7.434
2016 em diante	-	103.326
	<u>9.533</u>	<u>110.771</u>

b) Reconciliação do imposto de renda e da contribuição social

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
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	(3.770)	(11.849)	(6.965)	(14.766)
Despesa com imposto de renda e contribuição social	(330.890)	(309.073)	(406.829)	(374.120)
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
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 Ltda.	Natura Cosméticos S.A. - Chile	Natura Cosméticos S.A. - Peru	Natura Cosméticos S.A. - Argentina	Natura Cosméticos C.A. - Venezuela	Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	Natura Cosméticos de México S.A. (*)	Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	Natura (Brasil) International B.V. - Holanda (*)	Natura Cosméticos España S.L.	Total
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>											
SalDOS 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
SalDOS 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

		Controladora					
		2011			2010		
Taxa média ponderada anual de depreciação - %	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>
Controladora							
Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação 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>
Consolidado							
Taxa média ponderada anual de depreciação - %	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>
Consolidado							
Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação 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	3.171	3.171
Saldos no fim do exercício	<u>10.877</u>	<u>11.463</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>1.427</u>	<u>1.479</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	4.777	1.036	5.524	3.696
	<u>207.908</u>	<u>57.121</u>	<u>275.830</u>	<u>175.228</u>
Leasing	56.694	-	56.694	-
Depreciação	(20.814)	(12.615)	(84.108)	(69.412)
Transferências e baixas líquidas	(3.748)	(2.706)	(8.449)	(37.605)
Saldos no fim do exercício	<u>332.215</u>	<u>92.175</u>	<u>800.434</u>	<u>560.467</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	4.135	5.338	4.135	5.338
	<u>69.128</u>	<u>9.749</u>	<u>70.537</u>	<u>61.648</u>
Transferências e baixas líquidas	(2.034)	-	(2.043)	(4.879)
Amortização	(6.751)	(2.690)	(25.813)	(19.436)
Saldos no fim do exercício	<u>78.929</u>	<u>18.586</u>	<u>162.754</u>	<u>120.073</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>480.306</u>	<u>375.875</u>	<u>705.322</u>	<u>623.127</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	22.944	-	22.944	-	O
Total em moeda estrangeira	<u>438.667</u>	<u>52.567</u>	<u>481.377</u>	<u>68.536</u>	
Total geral	<u>918.973</u>	<u>428.442</u>	<u>1.186.699</u>	<u>691.663</u>	
Circulante	<u>66.424</u>	<u>60.086</u>	<u>168.962</u>	<u>226.595</u>	
Não circulante	<u>852.549</u>	<u>368.356</u>	<u>1.017.737</u>	<u>465.068</u>	

<u>Referência</u>	<u>Moeda</u>	<u>Vencimento</u>	<u>Encargos</u>	<u>Garantias</u>
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 controladora 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:

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
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

I. Programas BNDES – EXIM: Pré-embarque e Pré-embarque Especial

A controladora 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 Itapeverica da Serra - SP e aquisição de equipamentos necessários para esses fins.

3. Contrato de financiamento com a FINEP

A controladora 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	78.800	377
	145.535	1.019
Encargos de financiamento futuros sobre os arrendamentos financeiros	(65.862)	(79)
Obrigações de arrendamento financeiro - saldo contábil	79.673	940

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	34.512	34.585	34.887	34.585
	183.317	113.232	488.980	366.494

(*) 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	364	613	1.214	2.799
	357.982	375.273	587.345	581.131
Depósitos judiciais ((b) e (g)) (nota explicativa nº 10)	(97.955)	(175.575)	(140.545)	(215.125)
Circulante	260.027	199.698	446.800	366.006
Não circulante	97.955	175.575	140.545	215.125

(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 interpôs recurso de apelação para reapreciação do mérito e restabelecimento dos efeitos da liminar. Para suspender a exigibilidade do crédito tributário, em outubro

de 2006 a Sociedade efetuou depósito judicial em relação ao valor compensado sob a vigência da liminar, cujo saldo atualizado monetariamente em 31 de dezembro de 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					2011
	2010	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	
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)	12.561	-	(3.137)	-	1.027	10.451
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					2011
	2010	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	
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)	17.855	700	(6.571)	-	2.314	14.298
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	<u>9.284</u>	<u>10.925</u>	<u>(9.119)</u>	<u>(133)</u>	<u>1.277</u>	<u>12.234</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	<u>(1.874)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(12)</u>	<u>(1.886)</u>
	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	<u>14.137</u>	<u>11.193</u>	<u>(9.659)</u>	<u>(146)</u>	<u>1.460</u>	<u>16.986</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	<u>(1.976)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(16)</u>	<u>(1.992)</u>

(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				
	2010	Adições	Reversões	Atualização 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				
	2010	Adições	Reversões	Atualização 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
	186.203	167.320	203.031	175.642
Cíveis	2.953	3.315	3.076	4.133
Trabalhistas	42.792	61.547	73.856	85.899
	231.948	232.182	279.963	265.674

(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	(3.677)	(5.973)
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	(9.170)	(8.983)
Total de dividendos e juros sobre o capital próprio, líquidos de IRRF	814.523	710.470
Valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório	566.356	489.047
Dividendos por ação - R\$	1,7760	1,5312
Juros sobre o capital próprio por ação, líquidos - R\$	0,1208	0,1182
Remuneração total por ação, líquida - R\$	1,8968	1,6494

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	23.624	24.456
	<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	(45.198)	(1.617)	26,58
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%

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	<u>(1.038.436)</u>	<u>(963.424)</u>	<u>(1.932.179)</u>	<u>(1.814.394)</u>
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)	<u>9.443</u>	<u>14.417</u>	<u>9.443</u>	<u>14.417</u>
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)	<u>235.877</u>	<u>266.959</u>	-	-
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	<u>67.122</u>	<u>59.693</u>	<u>157.462</u>	<u>129.744</u>
	<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:

Em 31 de dezembro de 2011

<u>Data da outorga</u>	<u>Preço de exercício - R\$</u>	<u>Opções existentes</u>	<u>Vida remanescente contratual (anos)</u>	<u>Opções exercíveis</u>
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

<u>Data da outorga</u>	<u>Preço de exercício - R\$</u>	<u>Opções existentes</u>	<u>Vida remanescente contratual (anos)</u>	<u>Opções exercíveis</u>
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 de aposentadoria, por intermédio de um plano de previdência complementar administrado pela Brasilprev Seguros e Previdência S.A., e um de extensão de assistência médica para ex-funcionários aposentados.

O plano de previdência complementar é estabelecido 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

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
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>
	<u>(76.746)</u>	<u>(40.722)</u>	<u>(77.340)</u>	<u>(49.736)</u>

Receitas (despesas) financeiras

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:

	<u>Consolidado</u>	
	<u>2011</u>	<u>2010</u>
(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

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>2011</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2010</u>
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	431.129.772	430.548.910
Média ponderada das ações em tesouraria	<u>(1.059.330)</u>	<u>(655)</u>
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	430.070.442	430.548.255
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	430.070.442	430.548.255
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	431.000.790	432.113.098
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>

	Venda de serviços		Contratação 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>
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)				
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)				
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 Itapeperica 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
	13.825	16.068

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
	5.023	17.569

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 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.

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Aos Acionistas, Conselheiros e Administradores da Natura Cosméticos S.A.
Itapecerica 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.

Auditores Independentes
CRC nº 2 SP 011609/O-8

Edimar Facco

Contador
CRC nº 1 SP 138635/O-2



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 Gytoku

Diretoria de Finanças Corporativas

Informações financeiras

Alexandre Nakamaru, José Wanderley e Bruno Ifanger

Relações com Investidores

Helmut Bossert e 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 Kannebley, 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

Fotografia:

Wilson Spinardi Junior

Daniela Giorgia

Daniel Pinheiro

Eduardo Delfim

JR Duran

Patrícia Clarkson

Marcos Suguio

José Pereira Jr

Revista Natura

Rafael Quintino

Nicole Heiniger

Angelo Lorenzetti

Tratamento e pré-impressão

Modernsign Design e Inovação

Impressão

Margraf



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.



Para conhecer a versão completa, acesse: www.natura.net/relatorio ou baixe um leitor QR code gratuito e fotografe o código.

bem estar bem bem estar bem

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, CP 1640
PROVINCIA 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
75 115 PARIS
TEL. 33 1 53 64 2100

