
relatório natura 2012

VERSÃO COMPLETA
GRI

sumário

NOSSA ESSÊNCIA

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

ONDE ESTAMOS

Mensagem da Presidência do Conselho de Administração	5
Mensagem do Comitê Executivo	6
A Natura	7
Principais destaques do ano	8
Prêmios e Reconhecimentos	9
Nosso mercado	9
Evolução dos Nossos Compromissos	18
Governança	20
Conselho de Administração	21
Governança Executiva	23
Gestão de riscos	25
Auditoria Interna	26
Remuneração da Alta Gestão	26
Sistema de Gestão Natura	30

NO QUE MIRAMOS

Estratégia e Perspectivas	31
Gestão da Sustentabilidade	32
Temas Prioritários em Sustentabilidade	33
Qualidade das Relações	33
Mudanças Climáticas	33
Sociobiodiversidade	34
Resíduos Sólidos	38
Água	38
Empreendedorismo Sustentável	39
Educação	40
Inovação	41

COM QUEM CAMINHAMOS

Qualidade das relações	45
Ouvidoria	49
Colaboradores	52
Consultoras e CNOs	69
Consumidores	81
Fornecedores	87
Comunidades fornecedoras	91
Comunidades do entorno	99
Acionistas	103
Governo	107

QUE PEGADA DEIXAMOS

Cadeia de Valor Natura	116
Geração de Valor Ambiental	118
Carbono Neutro	118
Gestão de resíduos	127
Água e Efluentes	129
Geração de Valor Social	133
Apoios e patrocínios	135
Geração de Valor Econômico	139

Sobre o Relatório	143
Pacto Global	147
Índice Remissivo	148
Demonstrações Contábeis	159
Declaração de Garantia	186
Declaração do GRI	187
Expediente	188

nossa essência

GRI 4.8

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.

VISÃO

GRI 4.8

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.

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 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.

CRENÇAS

GRI 4.8

direcionadores de cultura

COMPROMISSO COM A VERDADE

Ser autêntico e íntegro, mantendo o compromisso consigo mesmo e com os outros.

Defender o que acredita e agir de acordo com o discurso.

CUIDAR DAS RELAÇÕES

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

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

APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO

Melhorar sempre, evoluir em todas as dimensões: material, emocional, intelectual e espiritual.

Buscar continuamente o autoconhecimento, reconhecendo seus próprios talentos e limitações.

Criar um ambiente que promova a aprendizagem, o aperfeiçoamento contínuo e reconheça a alta performance.

FAZER BEM-FEITO

Ser obstinado em fazer tudo com simplicidade, porém com beleza, qualidade e cuidado com os detalhes.

Ter disciplina para cumprir o combinado.

INOVAÇÃO

Empreender, ser protagonista, fazer o que nunca foi feito e assumir os riscos.

Questionar continuamente o já estabelecido e estimular-se com a busca do novo.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Entregar permanentemente resultados superiores e valor relevante nas dimensões econômica, social e ambiental.

Gerir o curto prazo com o compromisso de construir o futuro da empresa.

PRAZER E ALEGRIA

Encarar os desafios do dia a dia com otimismo, leveza e bom humor.

Celebrar as conquistas, alimentando o entusiasmo e a energia que nos encorajam a evoluir e a continuar fazendo mais e melhor.

Encontrar no trabalho realização, afinidade com seu propósito de vida, colocando significado em tudo o que é feito.

Como sonhamos o futuro

Há 72 anos, o livro *Brasil, um País do Futuro* era lançado em seis idiomas, apresentando um Brasil de grandes potenciais ao mundo. Seu autor, o escritor e jornalista austríaco Stefan Zweig, atormentado pela Segunda Guerra Mundial e por toda a insensatez daquele momento histórico, via no Brasil as condições geográficas e culturais para o desenvolvimento de uma sociedade mais tolerante, justa e feliz. A repercussão do livro tornou seu título praticamente um epíteto. Para muitos, uma profecia.

As condições peculiaríssimas deste início de século 21 configuram novamente um cenário de crise global, de complexa interação entre fenômenos econômicos, sociais e ambientais. Nesse contexto, enquanto as economias do chamado mundo desenvolvido oscilam entre a lenta recuperação e a agonia de políticas recessivas, acompanhamos a emergência de países como a China, a Índia, o México e o próprio Brasil. Terá o futuro idealizado por Zweig finalmente saído da utopia e alcançado o presente?

Acreditamos que ainda não. Avançamos, é verdade. No Brasil dos últimos 25 anos, a partir da promulgação da nova Constituição, da consolidação das instituições democráticas e da estabilização da economia, novos e múltiplos instrumentos permitiram avanços nos direitos individuais e coletivos; no acesso à educação, ao emprego e à renda; e na proteção ambiental. Ao mesmo tempo, temos o dever de zelar por essas conquistas e consolidá-las, para que outros desafios possam ser resolvidos e nossa sociedade continue evoluindo.

Na América Latina, onde estão nossos principais mercados de atuação, constatamos que a região vive um período de crescimento constante, ainda que de forma heterogênea, persistindo as desigualdades sociais. Já no âmbito global, a atual crise pode nos dar a oportunidade de fundar as bases de um novo capitalismo que promova um modelo de desenvolvimento sustentável, justo e inclusivo. O futuro, portanto, está em construção, e essa obra é responsabilidade de cada um de nós, cidadãos, governos, organizações da sociedade civil e empresas. A visão de empreender um projeto coletivo de empresa em torno de propósitos comuns tem impulsionado a Natura ao longo do tempo. Nossos fundamentos, baseados na busca pela qualidade das relações, têm sido compartilhados por um universo cada vez maior de pessoas.

Em 2012, nós nos orgulhamos de ter atingido o melhor patamar de nossa história na qualidade da prestação de serviço aos nossos mais de 1,5 milhão de consultoras e consultores, com os quais dividimos riquezas e compartilhamos sonhos, vislumbrando em cada um deles uma imensa capacidade empreendedora, capaz de produzir soluções inovadoras para toda a sociedade. Seguimos entusiasmados com o potencial transformador dessa nossa rede de relações, que se expande para novas geografias e que pode ser impulsionada e acelerada pelas novas tecnologias digitais. Afinal, o que nos move é o desejo de transformar desafios socioambientais em negócios inovadores; consolidar uma cultura empresarial mais solidária e comprometida com a geração de prosperidade compartilhada; produzir riqueza para as pessoas e para a sociedade; relacionar-nos com consumidores mais conscientes; construir a cidadania; e ampliar a qualidade de vida.

Entendemos que, como sociedade, ainda temos um longo caminho pela frente até que se consiga difundir, de forma ampla, a consciência de que somos todos interdependentes e que provocamos, com nossas decisões individuais e coletivas, impactos relevantes sobre o nosso habitat. Essa consciência disseminada é, a nosso ver, a chave para colocar nossa criatividade, nossos conhecimentos e tecnologias a serviço do redesenho de nosso modo de vida.

Portanto, acreditamos que as qualidades valorizadas por tantos e que originaram a apologia de Zweig para o Brasil merecem uma releitura, um ampliado entendimento do que deveria constituir os fundamentos de uma nova sociedade global. Por isso, no momento em que agradecemos a todos que contribuíram para os bons resultados de 2012, reafirmamos o compromisso de atuar lado a lado com nossa rede de relações para avançarmos na construção desse futuro.

Com a amizade de

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA

GUILHERME PEIRÃO LEAL

PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS

Copresidentes do Conselho de Administração

O impulso de um novo ciclo

Em 2012, vivenciamos com muito entusiasmo o início de um novo ciclo para a Natura. Alcançamos o maior patamar de nossa história na qualidade dos serviços prestados às consultoras e consultores, a ponto de reduzirmos o prazo médio de entrega dos pedidos de 6 para 4,5 dias no segundo semestre. Essa e outras iniciativas possibilitaram o aumento de 2,9% na produtividade de nossa rede no quarto trimestre do ano. Nossas Operações Internacionais, por sua vez, já representam 11,6% da receita total da Natura e seguem em ritmo acelerado de expansão, acompanhado de ganhos de lucratividade, o que reafirma a posição da América Latina como uma plataforma de negócios altamente relevante.

Ao mesmo tempo, reafirmamos nossa convicção nos rumos traçados para o futuro: demos os primeiros passos para promover uma significativa evolução na experiência de compra por meio do uso da tecnologia e unimos ao nosso portfólio mais uma marca internacional, com visão compartilhada, com presença em outras geografias e que, como nós, valoriza a qualidade das relações.

A aquisição do controle, em dezembro, da marca australiana Aesop soma-se à série de investimentos recordes realizados nos últimos anos que lançam as bases de um novo ciclo de crescimento para a Natura. Movimentos que viabilizaram nosso modelo logístico futuro e, agora, deverão permitir o uso das tecnologias digitais como vetores de inovação aplicada à qualidade das relações e não apenas em suporte às transações. Esse volume de recursos é fruto da consistência de nossos resultados econômicos ao longo do tempo. Em 2012, nossa receita líquida consolidada somou R\$ 6,346 bilhões, o Ebitda atingiu R\$ 1,511 bilhão, e o lucro líquido foi de R\$ 861 milhões.

Os bons resultados alcançados são consequência da eficiente execução de nossa estratégia de ampliar a frequência de compra dos consumidores e a variedade de produtos adquiridos no Brasil. São reflexos também dos bem-sucedidos lançamentos, que ocuparam espaços em segmentos nos quais ainda não estávamos presentes, em especial na perfumaria, o que revela o vigor de nosso processo de inovação.

Buscamos inspiração em nossa história de expansão no Brasil para moldar a estratégia de crescimento nos outros países da América Latina, que

inclui: expressiva atração e retenção de consultoras e consultores, que já somam mais de 300 mil na região; ampliação do conhecimento e preferência da nossa marca pelos consumidores; e avanço da produção local por meio de fornecedores, o que permite maior flexibilidade de distribuição e melhores resultados econômicos, sociais e ambientais.

E quanto mais evoluímos em nossas práticas socioambientais, mais percebemos as oportunidades de inovação e os desafios que temos pela frente. Se, de um, lado seguimos no esforço de reduzir nosso impacto, de outro, reconhecemos que ainda há muito a fazer; por exemplo, na gestão de nossos resíduos, de forma a transformar esse e outros temas socioambientais em geradores de valor para os negócios. Com a inauguração do Núcleo de Inovação Natura Amazônia, em Manaus, avançamos nosso compromisso de atuar como um dos agentes indutores do potencial de desenvolvimento futuro da sociobiodiversidade pan-amazônica.

Em tempos em que um “curtir” na internet pode ter mais influência que um anúncio publicitário, decidimos fortalecer a plataforma tecnológica em nossa estratégia de negócio, de forma a aproximar ainda mais nossos 1,5 milhão de consultoras e consultores de seus quase 100 milhões de consumidores, melhorando a qualidade do serviço e a experiência de compra. Prevalece nosso compromisso de colocar a qualidade das relações no centro de nossa forma de fazer negócios, para que se reafirme como elemento diferenciador de nosso comportamento empresarial. Somos uma organização dinâmica em um mundo em rede e em permanente transformação e, por isso, devemos fortalecer os vínculos em torno dos valores comuns. Nesse cenário, vislumbramos a oportunidade de estarmos cada vez mais conectados às necessidades das pessoas, direcionando nossa capacidade inovadora para atender a essas demandas emergentes e, assim, impulsionar nossa estratégia futura, que aprofunda a concretização de nossa Razão de Ser, o Bem Estar Bem, permitindo a expansão da rede de relações da Natura por meio da oferta de novas marcas, produtos, serviços e negócios.

Alessandro Giuseppe Carlucci
Agenor Leão de Almeida Junior
João Paulo Ferreira
José Vicente Marino
Marcelo Cardoso
Roberto Pedote

Boa leitura!

COMITÊ EXECUTIVO NATURA

a natura

GRI 2.1-2.9

Nascida da paixão pela cosmética e pelas relações, a Natura construiu sua trajetória comprometida com o desenvolvimento sustentável, a qualidade das relações e a promoção do **Bem Estar Bem**. Líder no setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil, a Natura atua por meio da venda direta e hoje reúne 1,5 milhão de consultoras e consultores Natura (CNs).

Como apoio a essa rede de relações, contamos com 6,7 mil colaboradores atuantes em todas as nossas operações. Nossa sede administrativa fica localizada em Cajamar (SP) e temos quatro escritórios comerciais – Salvador (BA), Alphaville (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS). Também temos fábricas e Centros de Pesquisa e Tecnologia em Cajamar e Benevides (PA) e oito centros de distribuição no País, que atendem a um volume médio de 70 mil pedidos diários, realizando uma entrega por segundo para nossas consultoras.

Temos forte presença nas Operações Internacionais, com destaque à América Latina, e contamos com mais de 304 mil consultoras Natura nesses países. Nossa sede regional em Buenos Aires, na Argentina, coordena as operações desse país e, também, do Chile, da Colômbia, do México, do Peru e da França. Cada um desses países também conta com um centro de distribuição. Por meio de distribuidores locais, nossos produtos também chegam à Bolívia.

Nossa operação própria em Paris (França) está alinhada a nossa busca por nos tornarmos uma marca de expressão global e, além da venda de produtos, desenvolvemos pesquisas em parceria com laboratórios locais atentos às tendências e avanços na área da beleza e do bem-estar.

Em dezembro de 2012, adquirimos uma participação de 65% da fabricante de cosméticos australiana Aesop, que atua no segmento premium na Oceania, Ásia, Europa e América do Norte. As operações das duas empresas seguem independentes.

Desde 2004, somos uma empresa de capital aberto, com ações na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa).

DESTAQUES DO ANO

ECONÔMICOS

- _ Nossa receita líquida cresceu 13,5% totalizando R\$ 6,346 bilhões, e o lucro foi de R\$ 861 milhões, 3,7% maior do que no ano anterior;
- _ Nossas Operações Internacionais atingiram a representação recorde de 11,6% da receita, com evolução da lucratividade;
- _ Reduzimos de 6 para 4,5 dias o prazo médio de entrega dos pedidos às CNs no segundo semestre do ano;
- _ A estratégia para ampliar a produtividade das consultoras e consultores no Brasil interrompeu a sequência de queda e fechou o ano com resultado semelhante a 2011. Entre as Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), a remuneração média cresceu 21%;
- _ Adquirimos 65% da empresa de cosméticos Aesop, da Austrália, uma marca de expressão global presente na Oceania, Ásia, Europa e América do Norte;
- _ Seguimos com investimentos robustos em infraestrutura e tecnologia, que totalizaram R\$ 437 milhões em 2012.

AMBIENTAIS

- _ Reduzimos em 7,4% as emissões absolutas de CO₂ de 2008 a 2012, índice que não alcançou a meta de reduzir 10% no período. Em relação às emissões relativas, reduzimos 28,4% desde 2006;
- _ Nosso inventário de pegada hídrica transformou-se em um case internacional na conferência Planet Under Pressure, realizada pela Unesco;
- _ A geração de resíduos sólidos subiu de 20,01 gramas por unidade produzida para 25,56 gramas, não atingindo a meta de aumentar a eficiência;
- _ Pesquisa inovadora da Natura comprovou a viabilidade de produção de óleo de palma em um sistema agroflorestal, ou seja, combinando seu cultivo com outras espécies vegetais e garantindo uma produção mais sustentável da palma;
- _ Inauguramos o Núcleo de Inovação Natura Amazônia (Nina) com a missão de estimular a formação de uma rede científica e tecnológica na região. Quatro instituições de pesquisas já assinaram parceria;
- _ Nosso volume de negócios na região amazônica cresceu 88%, totalizando R\$ 122 milhões.

SOCIAIS

- _ Ampliamos a lealdade das CNs para 24% e das CNOs para 40%, representando avanço significativo na qualidade de nossa relação com este público no Brasil;
- _ A pesquisa de clima organizacional avançou dois pontos percentuais após dois anos consecutivos de queda, alcançando 72% de favorabilidade;
- _ A qualidade da relação com os fornecedores no Brasil e com as comunidades fornecedoras caíram no período, resultando, respectivamente, em 22,6% e 23%;
- _ O Programa Crer para Ver arrecadou o recorde de R\$ 13 milhões no Brasil e R\$ 4,5 milhões nas Operações Internacionais da América Latina. Obtidos com a venda de uma linha exclusiva, os recursos são revertidos ao Instituto Natura, no Brasil, e aplicados localmente nos demais países.

NOSSO MERCADO

Em 2012, pudemos mais uma vez comprovar o vigor do nosso mercado e da marca Natura. O mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil apresentou um crescimento vigoroso de 17,9% no acumulado dos primeiros dez meses de 2012, segundo dados da Sipatesp/ Abihpec. Esses dados demonstram que esse é um mercado menos sensível a oscilações econômicas e mais relacionado à renda disponível dos consumidores. A categoria de Higiene Pessoal apresentou um crescimento mais acentuado, principalmente por lançamentos de produtos para cabelos e desodorantes.

Nesse período, apresentamos uma retração de 0,9 pp em nossa participação de mercado, concentrada na categoria de Higiene Pessoal, pois nas de Cosméticos e Perfumaria ampliamos nossa participação de mercado. O nosso plano de inovação em 2013 nos permitirá aumentar nossa competitividade na categoria de Higiene Pessoal.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

GRI 2.10

Nossas práticas e ações em sustentabilidade e no aperfeiçoamento de nosso negócio foram reconhecidas em 88 prêmios e rankings nacionais e internacionais em 2012. Entre eles, fomos classificados, pelo segundo ano consecutivo, como a segunda empresa mais sustentável do mundo pela organização canadense Corporate Knights e pela Bloomberg.

No Brasil, a Natura foi eleita a empresa do ano pelo Anuário Época Negócios 360°, em uma análise que inclui desempenho financeiro, governança corporativa, responsabilidade socioambiental, políticas de recursos humanos, capacidade de inovação e visão de futuro.

Também figuramos no ranking das 50 marcas latinas mais valiosas, realizado pelas organizações Brandz, WPP e Millward Brown, e a segunda empresa do mundo com melhores práticas sociais, ambientais e de governança corporativa, eleita pelo World's Most Ethical Companies Award, realizado pela Ethisphere Institute.

Nossa capacidade inovadora foi reconhecida no desafio The Long-Term Capitalism Challenge (The Harvard Review/McKinsey M-Prize), o qual vencemos com o case Innovation in Well-Being - the Creation of Sustainable Value at Natura, que apresenta nosso modelo de inovação com foco em sustentabilidade e transformação social. Conquistamos o segundo lugar no Prêmio Finep de inovação, na categoria Grande Empresa, o reconhecimento de inovação mais relevante no Brasil.

Veja no quadro abaixo os principais reconhecimentos do ano.

TABELA: PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS EM 2012

ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
As 25 Melhores Empresas em Atendimento ao Cliente do País	IBRC / Revista <i>Exame</i>	Melhores Empresas em Atendimento ao Cliente do País.	4°
		Ranking Setorial Cosméticos	2°
COMUNICAÇÃO			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas	Revista <i>Negócios da Comunicação</i>	Higiene/Limpeza/Cosméticos	x
		Mídias digitais com o Portal Natura Campus – vencedor nacional	1°
		Campanha de Comunicação e marketing com o case “Natura Plant no Cinema” – vencedor nacional	1°
Prêmio Aberje	Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial	Mídia impressa com o Relatório Anual 2011 – vencedor regional Sudeste	1°
FINANÇAS			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
As Melhores da Dinheiro	Revista <i>IstoÉ Dinheiro</i>	Melhor Empresa do setor Farmacêutico, Higiene e Limpeza.	1°
Balanço Anual Melhores dos Maiores	Associação Comercial de São Paulo	Ranking geral	37°
		Indústria geral	2°
Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada - Novo Mercado (IGNM)	BM&FBovespa	A Natura ficou entre as 10 primeiras das 100 companhias listadas pela BM&FBovespa que conquistaram posição no segmento de Novos Mercados.	x
As Maiores Contribuintes do ICMS Paraná	Federação do Comércio do Estado do Paraná – Fecomércio e o Jornal <i>Indústria & Comércio</i>	Ranking geral	89°
As 1000 Empresas que mais vendem - Argentina	Revista <i>Mercado</i>	Ranking geral	739°
Ranking Agência Estado Empresas	Agência Estado (Grupo Estado) e Economática	Ranking geral das 10 melhores empresas listadas na Bovespa.	5°
Valor 1000	Jornal <i>Valor Econômico</i>	Melhor Empresa Farmacêutica e de Cosméticos.	2°
		Ranking geral	67°

INSTITUCIONAL			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
50 Melhores CEOs da América Latina	Harvard Business Review	Ranking geral	44°
As 100 Mais Inovadoras em TI	InformationWeek Brasil e IT Mídia	Setor Farmacêutico, Higiene e Cosméticos	1°
		Ranking geral	37°
As 100 Empresas de Maior Prestígio	Revista <i>Época Negócios</i>	As Empresas de maior prestígio	2°
		Marca de maior prestígio na categoria Beleza.	1°
As Empresas Mais Admiradas do Brasil	Revista <i>Carta Capital</i>	Empresa Brasileira Mais Admirada na América Latina	4°
		Empresa mais admirada no Brasil	2°
		Empresa mais admirada do Setor de Higiene, Cosméticos e Perfumaria.	1°
Destaque Beautycare Brazil	Beautycare Brazil	Internacionalização	1°
DCI - Empresas do Ano	Jornal <i>DCI - Diário do Comércio</i>	Empresa mais admirada na categoria Cosmético, Higiene e Limpeza.	1°
DSN Global 100: As Top Empresas de Venda Direta no Mundo	Direct Selling News	Ranking mundial das maiores empresas de venda direta.	4°
Executivo de Valor	Jornal <i>Valor Econômico</i>	Alessandro Carlucci, diretor-presidente da Natura, eleito como executivo de valor na categoria Higiene e Limpeza.	1°
Fórum de Líderes Empresariais	Fórum de Líderes	Alessandro Carlucci, diretor-presidente da Natura, foi reconhecido como líder no setor de Higiene, Limpeza & Cosméticos.	x
Líderes do Brasil	Lide - Grupo Líderes Empresariais	Categoria Indústria de Beleza e Bem-Estar.	1°

INSTITUCIONAL (CONT.)			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
		Melhor Empresa do Setor Bens de Consumo.	5°
		Melhor Empresa do Setor Farmacêutico, Higiene e Cosméticos.	
		Melhores e Maiores - Ranking geral	66°
Melhores e Maiores	Revista <i>Exame</i>	100 maiores com capital aberto por valor de mercado.	26°
		50 maiores indústrias por vendas	33°
		Empresa do Ano	
		Maiores Grupos	61°
		Maiores Grupos da América Latina	115°
		Maiores Capital Aberto da América Latina	57°
Monitor Empresarial de Reputação Corporativa - Chile	Merco Chile	Melhor Reputação no Setor de Cosméticos, Higiene e Cuidados Pessoais	3°
		Empresa com Melhor Reputação apontada pelas ONGs	4°
		Ranking Geral de Reputação Corporativa	33°
		Empresas Mais Responsáveis	31°
Prêmio Lide de Marketing Empresarial	Lide - Grupo Líderes Empresariais	Marketing de Internacionalização	1°
Prêmio Tijera de Plata - Argentina	Cámara Argentina de La Moda (CAM)	Verónica Mendoza, maquiadora oficial da Natura Argentina, foi reconhecida com o melhor <i>make up</i> em desfile.	1°
Prêmio Finep de Inovação	Finep	Grande Empresa	2°
Ranking de Imagem – As 100 Melhores – Argentina	Revista <i>Apertura</i>	Ranking geral	x
Índice de Reputação Corporativa (IRCA) - Peru	Centrum Pontificia Universidad Católica del Perú y Arellano Marketing	Empresas com Melhor Reputação do Peru	x
As 100 empresas com melhor reputação da Argentina	<i>iEco de Clarín</i>	Eleição das ONGs	5°
		Ranking geral	35°
Ranking Multilatinas	Revista <i>América Economía</i>	Ranking geral Multilatinas	61°
Reputação Index	DOM Strategy Partners	Ranking geral	9°

INSTITUCIONAL (CONT.)			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
The Bizz	World Confederation of Business	Excelência empresarial	x
As Companhias Mais Éticas do Mundo	EthiSphere	Saúde e beleza	1º
Ranking das Transnacionais Brasileiras	Fundação Dom Cabral	Ranking por índice de transnacionalidade	22º
		Destaque em dispersão geográfica	1º
MARCA			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
As Marcas Cariocas	Editora O Globo	Cosméticos	1º
		Respeito ao meio ambiente	1º
		Higiene infantil	2º
		Protetor solar	2º
As Marcas Mais Valiosas	Interbrand	As 10 Marcas mais valiosas do Brasil	6º
As Marcas Mais Valiosas do Brasil	BrandAnalytics, Millward Brown e revista <i>IstoÉ Dinheiro</i>	Marcas mais valiosas	6º
		Marcas mais fortes	6º
Marcas de Confiança	Revista Seleções	Cremes para a pele	1º
		Responsabilidade social	1º
Marcas de Quem Decide	Jornal do Comércio RS	Marca Líder no setor higiene e Beleza Pessoal	1º
		Marca Líder em preservação do meio ambiente	1º
Ranking das 50 Marcas Latinas Mais Valiosas	Brandz, WPP e Millward Brown	Natura	15º
Prêmio Impar - Índice das Marcas de Preferência e Afinidade Regional	Revista <i>Impar/SC</i>	Cosméticos - perfumes/cosméticos	1º
Prêmio Impar - Índice das Marcas de Preferência e Afinidade Regional	Revista <i>Impar/PR</i>	Cosméticos - perfumes/cosméticos	2º
Prêmio Intangíveis do Brasil - PIB	Grupo Padrão e revista <i>Consumidor Moderno</i>	Categoria especial ativo talentos	1º
		5 Melhores empresas do setor bens de consumo não-duráveis	1º
		50 Melhores empresas em gestão de intangíveis	x
Prêmio Marcas & Líderes - Canoas/RS	Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Canoas, jornal Diário de Canoas e Ulbra	Qual marca faz você pensar em preservação ecológica/reciclagem/sustentabilidade	1º
		Loja de perfumes/cosméticos	2º
Prêmio Recall de Marcas	<i>Jornal do Commercio</i> (Recife) – Instituto Harrop de Pesquisa de Mercado	Prêmio Recall Verde	1º

MARCA (CONT.)			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
Ranking das 100 Marcas Mais Valiosas do Brasil	Revista The Brander/ IAM	Ranking geral	40°
Ranking Marcas de Maior Prestígio- Argentina	Revista <i>Prensa Económica</i>	Ranking geral	9°
Reputação Corporativa	Revista <i>Amanhã</i> e Grupo Troiano de Branding	Segmento fabricante de cosméticos	1°
Top of Mind	Datafolha e <i>Folha de S. Paulo</i>	Marca mais lembrada na categoria meio ambiente	1°
Top of Mind - As Marcas do Rio Grande do Sul	Revista <i>Amanhã</i>	Categoria: perfumes	2°
		Categoria: preocupação com o meio ambiente	1°
		Perfume kaiak liderou nas categorias top man, top júnior e filão da classe C	1°
Top of Mind Marcas de Sucesso - Minas Gerais	Revista <i>Mercado Comum</i> - MG	Categoria liderança: cosméticos e produtos de beleza	1°
		Categoria liderança: meio ambiente	1°
Top Vale	<i>Jornal Vale Paraibano</i>	Responsabilidade social	2°
MARKETING, PRODUTO E EMBALAGEM			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
Embalagens com Responsabilidade Social - Colômbia	Pack Andina	Embalagens: Ekos Máscara Hidratante e Ekos Creme para Pentear	1°
IF Design Award	IF Design	Embalagem, na subcategoria embalagens de venda	1°
MaxiMídia	Grupo RBS	“Melhor uso de cinema” com a campanha de Plant	1°
		Grand Prix	1°
		Embalagem de Perfume: Colônia Ekos Mate-Verde	1°
Prêmio ABRE da Embalagem Brasileira	ABRE - Associação Brasileira de Embalagem	Embalagem de Família de Produtos: VóVó	1°
		Design Gráfico em Cosméticos: Humor para Refrescar	2°
		Embalagem de Família de Produtos: Linha Ekos Mate-Verde	3°
Prêmio de Beleza Elle - México	Revista <i>Elle</i> - Grupo Expansión	Melhor Produto por Preço e Qualidade: Polpa Hidratante para Mãos Ekos Castanha	1°

MARKETING, PRODUTO E EMBALAGEM (CONT.)			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
		Cabelos Oleosos: Xampu e Condicionador - Ekos Pitanga	1º
Prêmio Nova de Beleza	Revista <i>Nova</i>	Corpo: Óleo de Banho – Amó Xodó	1º
		Maquiagem: batom nude – UNA	1º
Premio Mercurio	Asociación Argentina de Marketing	Categoria Marketing Sustentável de Grandes Empresas	1º
WorldStar Packaging		Humor	1º
RECURSOS HUMANOS			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
		Empresa do Ano	1º
50 RHs Mais Admirados do Brasil	Gestão & RH	Homenagem à Natura como uma das 20 Empresas Mais Admiradas pelos RHs.	x
		Homenagem a Ney Silva, diretor de Gestão de Pessoas, como um dos RHs mais admirados	x
As 150 Melhores Empresas em Práticas de Gestão de Pessoas	Gestão & RH	Destaque na dimensão liderança	x
Empresa dos Sonhos dos Jovens	DMRH e CIA de Talentos	Empresa dos sonhos dos jovens	8º
Empresa dos Sonhos dos executivos	DMRH e Nextview People	Ranking geral	4º
Great Place to Work - América Latina	Great Place To Work Institute	Ranking geral - As Melhores Empresas para Trabalhar na América Latina – De 50 até 500 funcionários	39º
Great Place to Work - Colômbia	Great Place To Work Institute e Revista Dinero	Ranking geral	17º
Superempresas, os Lugares Onde Todos Querem Trabalhar	Grupo Expansión	Categoria menos de 500 empregados	8º
Revista Merca 2.0	Merca 2.0	A diretora de Marketing da Natura México, Lorena Carrasco, foi reconhecida como uma das 50 líderes de Marketing no País.	x
Top of Mind <i>Estadão</i> RH	<i>O Estado de S. Paulo</i>	Melhores Práticas em Responsabilidade Social	1º

RELAÇÕES COM INVESTIDORES			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
	<i>IR Magazine, PR Newswire, Revista RI e</i>	Setor de bens de consumo e serviços	1º
IR Magazine Brazil Awards	IBRI - Instituto Brasileiro de Relações com Investidores	Melhor sustentabilidade socioambiental	1º
		Melhor governança corporativa	1º
Troféu Transparência	Anefac, Fipecafe e Serasa	A Natura foi reconhecida como uma das 5 empresas de capital aberto mais transparentes com faturamento de até R\$ 8 bilhões	7º
SUSTENTABILIDADE			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
As 20 Empresas Mais Conceituadas da Argentina	Jornal <i>Clarín</i>	Ranking de Compromisso Ambiental	2º
CAF'S First Productive Transformation Award	CAF, Development Bank Of Latin America	Ranking TOP 10	1º
Distintivo de Empresa Socialmente Responsável (ESR) - México	Cemefi e Aliarse	Natura México foi reconhecida por sua gestão socialmente responsável como parte da cultura da empresa e como estratégia de negócios	×
Época Empresas Verdes	Revista <i>Época Negócios</i>	Destaque Empresas Verdes setor Indústria	1º
		A Natura é reconhecida como uma das 20 empresas com Melhor Prática Ambiental	×
Anuário Época Negócios 360º	Revista <i>Época Negócios</i> , Fundação Dom Cabral, Aberje e Econômica	Empresa do Ano	1º
		Setor Higiene e Beleza	1º
		Destaque na Dimensão RH	1º
		Destaque na Dimensão Inovação	1º
GreenBest	Greenvana	A linha Natura Ekos Açai Safra venceu na categoria Beleza e Cuidados Pessoais por voto popular e pelo Comitê Greenbest.	1º
		TOP 10 Personalidade do Ano: Guilherme Leal, copresidente da Natura, ficou entre os 10 mais votados	×
Global 100 Most Sustainable Corporations in the World	Corporate Knights Inc., Innovest Strategic Value Advisors, Asset 4 e Bloomberg	As 100 Empresas Mais Sustentáveis do Mundo	2º
Guia Exame de Sustentabilidade	Revista <i>Exame</i>	Uma das 20 empresas-modelo em sustentabilidade.	×

SUSTENTABILIDADE (CONT.)			
Reconhecimento	Organização	Categoria Premiada	2012
Melhores Práticas de Responsabilidade Social - México	Centro Mexicano para la Filantropia	Melhor Prática em Responsabilidade Social Empresarial, na categoria Relacionamento com a Comunidade, pelo programa Crer para Ver: impulsando a Educação desde o coração da empresa	1º
M&E LatinFinance Sustainability Stars Index (Brasil)	Management & Excellence	As melhores em eficácia dos investimentos sociais das empresas mais sustentáveis do Ibovespa	4º
		Gastos com investimentos sociais em 2011, em R\$ milhões	8º
Prêmio Cidadania Empresarial AmCham - Argentina	AmCham - Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en la Argentina	Gestão empresarial orientada para a sustentabilidade	2º
Global Top Nine	Ökoviision Sustainability Leadership Award	Global Top Nine	1º
Ranking As 100 Empresas Mais Sustentáveis segundo a Mídia	Mídia B e Portal Imprensa	Ranking geral	1º
		Setor farmacêutico, higiene, cosméticos e limpeza.	1º
Ranking Fundação Chile: As Empresas Melhor Preparadas para as Mudanças Climáticas	Fundación Chile y Revista <i>Capital</i>	As empresas melhor preparadas para as mudanças climáticas	1º
Ranking Nacional de Responsabilidade Social Empresarial - As Empresas Chilenas Socialmente Responsáveis	Fundación Prohumana y Revista <i>Qué Pasa</i>	Menção honrosa em empresas chilenas socialmente responsáveis	13º
Os 50 melhores casos de RSE – Argentina	Revista <i>Apertura</i>	Ranking geral	x
Redefining the Future of Growth: The New Sustainability Champions	World Economic Forum / The Boston Consulting Group	Case	9º
The Harvard Business Review/McKinsey M-Prize for Management Innovation: Long-Term Capitalism Challenge	Harvard Business Review and McKinsey & Group	Natura fez parte dos 10 finalistas com o case Innovation in Well-Being - the Creation of Sustainable Value at Natura.	x
Top Consumidor Excelência nas Relações de Consumo e Respeito ao Meio Ambiente - Rio Grande do Sul	INEC - Instituto Nacional de Educação do Consumidor e do Cidadão e Consumidor Teste	Ranking geral (entre 40 empresas) - empresa certificada Top Consumidor 2012	x

EVOLUÇÃO DOS NOSSOS COMPROMISSOS

Conheça os compromissos e as metas em sustentabilidade da Natura acompanhados periodicamente pela alta gestão. As informações fazem parte do Orçamento Socioambiental e balizam todas as atividades e relações da companhia ao longo do ano.

META 2012	DESEMPENHO 2012	META 2013
QUALIDADE DAS RELAÇÕES		
Colaboradores		
Alcançar 30% de lealdade do colaborador Brasil.	NÃO ATINGIDA O índice subiu 1 p.p. chegando a 29%.	Alcançar 31% de lealdade incluindo Brasil e Operações Internacionais.
Atingir 74% de favorabilidade na pesquisa de clima Natura.	NÃO ATINGIDA A favorabilidade subiu 2 p.p., alcançando 72%.	Atingir 73% de favorabilidade na pesquisa de clima Natura.
Consultoras e CNOs		
Registrar 21% de lealdade com as consultoras e consultores no Brasil e 36% nas Operações Internacionais.	ATINGIDA A lealdade atingiu 24% entre as CNs no Brasil e 38% nas Operações Internacionais.	Registrar 25% de lealdade com as consultoras e consultores no Brasil e 39,2% nas Operações Internacionais.
Atingir 33% de lealdade com as Consultoras Natura Orientadoras no Brasil.	ATINGIDA A lealdade das CNOs cresceu para 39,7%.	Atingir 39% de lealdade com as CNOs no Brasil e 49,1% com CNOs nas Operações Internacionais.
Consumidor		
Atingir 54% de lealdade do consumidor no Brasil.	NÃO ATINGIDA A lealdade caiu para 51%.	Atingir 54% de lealdade do consumidor no Brasil.
Fornecedores		
Atingir 29% de lealdade dos fornecedores com a Natura.	NÃO ATINGIDA A lealdade foi de 23%.	Atingir 28% de lealdade dos fornecedores com a Natura.
Comunidades Fornecedoras		
Atingir 30% de lealdade das comunidades fornecedoras.	NÃO ATINGIDA A lealdade atingiu 23%.	Atingir 28% de lealdade das comunidades fornecedoras.
Atingir nota média de 3,76 no programa BioQlicar.	ATINGIDA A nota obtida foi de 3,80	Atingir nota média de 3,89 no BioQlicar
MUDANÇAS CLIMÁTICAS		
Reduzir as emissões relativas de GEE em 33% até 2013, levando em consideração o inventário realizado em 2006.	EM ANDAMENTO Reduzimos 4% em 2012, e, no acumulado desde 2006, a redução foi de 28,4%.	Reduzir 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.	NÃO ATINGIDA A redução alcançada foi de 7,4%.	Atingir 5.511 ton. de CO ₂ e, reduzindo 12,4% das emissões absolutas em relação a 2012
na	na	Atingir o índice de 16,5% de embalagens ecoeficientes, incluindo refil, em relação ao total de embalagens faturadas Natura
SOCIOBIODIVERSIDADE		
Amazônia		
Gerar R\$ 136 milhões em volume de negócios na região amazônica, considerando a Natura e outros parceiros.	NÃO ATINGIDA Geramos R\$ 121,8 milhões no período	Gerar R\$ 190 MM em volume de negócios na região amazônica, considerando a Natura e outros parceiros
Alcançar o índice de 12% de participação das matérias-primas da Amazônia no volume de compras de insumos da Natura.	NÃO ATINGIDA A participação das matérias-primas amazônicas foi de 11,4%.	Alcançar o índice de 13,2% no consumo de insumos amazônicos, sendo 2,1% exclusivos de insumos da biodiversidade
Comunidades Fornecedoras		
Distribuir R\$ 12 milhões em riquezas para as comunidades fornecedoras.	ATINGIDA Distribuímos R\$ 12,07 milhões.	Distribuir R\$ 13,6 MM em recursos para as comunidades fornecedoras.

META 2012	DESEMPENHO 2012	META 2013
RESÍDUOS		
Manter em 20 gramas por unidade produzida a quantidade de resíduos gerada no Brasil.	NÃO ATINGIDA Geramos 25,56 gramas de resíduos/uni. produzida.	Gerar 24,7 gramas de resíduos / unidade produzida no Brasil.
ÁGUA		
Manter o consumo de água em 0,40 litros por unidade produzida no Brasil.	ATINGIDA O consumo de água se manteve no mesmo patamar do ano anterior.	Consumir 0,39 litros de água/unidade produzida no Brasil.
EDUCAÇÃO		
Colaboradores		
Registrar 80 horas médias de treinamento, por colaborador, em toda a Natura.	ATINGIDA A Natura registrou 87,6 horas.	Registrar 83,2 horas médias de treinamento, por colaborador, em toda a Natura.
Consultoras e CNOs		
Treinar 1.005 mil consultoras e consultores por tema no Brasil.	ATINGIDA Treinamos 1.152 mil CNs no período.	Treinar 1.152 mil consultoras e consultores por tema no Brasil.
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.	ATINGIDA Com arrecadação recorde, alcançamos R\$ 12,8 milhões no Brasil e R\$ 4,5 milhões nas demais operações.	Arrecadar R\$ 14 MM com a venda de produtos Crer Para Ver no Brasil e R\$ 5,06 MM nas Operações Internacionais.
Manter em 123 mil o número de consultoras e consultores engajados no Movimento Natura.	ATINGIDA Engajamos mais de 176 mil CNs.	Atingir 14% no envolvimento de consultores e consultoras no Movimento Natura no Brasil.
Atingir 11% de penetração de CNs no programa Crer para Ver no Brasil e 17,7% nas Operações Internacionais.	ATINGIDA Atingimos 12% de penetração no Brasil e 18,2% nas Operações Internacionais.	Atingir 14% de penetração das consultoras e consultores ao programa Crer Para Ver no Brasil e 18,9% nas Operações Internacionais.

governança corporativa

Temos a ambição de construir um sistema de governança corporativa cada vez mais representativo, transparente e alinhado às melhores práticas do mercado. Empresa de capital aberto desde 2004, a Natura faz parte do Novo Mercado da BM&FBovespa, segmento especial de listagem de companhias da Bolsa de Valores brasileira com o nível mais avançado de governança corporativa.

Integramos também, desde 2007, o Company Circle of Latin American Corporate Governance, grupo formado por empresas da América Latina selecionadas pelo International Finance Corporation, do Banco Mundial, por suas práticas de governança.

Em 2012, reunimos o número recorde de 350 participantes em Cajamar (SP), no evento para acionistas, concomitante às Assembleias Gerais Ordinária (AGO) e Extraordinária (AGE). Investidores minoritários e representantes de grandes fundos de investimento puderam acompanhar a transmissão das reuniões realizadas no escritório da Natura, em Itapeverica da Serra (SP), tirar dúvidas e conversar com os fundadores e a alta gestão da empresa. Em conjunto, realizamos também a reunião pública da Apimec-SP (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), com participação de convidados e analistas do mercado.

Na mesma ocasião, confirmamos a ampliação do número de membros do Conselho de Administração, que passou de seis para nove integrantes. Ingressaram Raul Gabriel Beer Roth, Roberto Oliveira de Lima e Plínio Villares Musetti. O movimento reforça o Conselho da nossa empresa com profissionais de trajetórias e qualificações variadas no ambiente corporativo. Dessa forma, o Conselho conta agora com três integrantes independentes. Todos os conselheiros têm mandato de um ano, podendo ser renovado ao fim do período, se aprovado em Assembleia Geral.

GRI 4.1; 4.2; 4.3;
4.6; 4.7

Ao longo do ano realizamos seis reuniões do Conselho de Administração. Como parte da estratégia de aproximar o Conselho dos gestores da companhia, realizamos duas reuniões fora de São Paulo, uma delas em Salvador (BA) e outra em Buenos Aires (Argentina). Os encontros são importantes momentos de integração dos times, possibilitando aos conselheiros melhor conhecimento de cada operação, mantendo a nossa liderança motivada e participativa.

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA

Copresidente do Conselho de Administração e fundador

GUILHERME PEIRÃO LEAL

Copresidente do Conselho de Administração

PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS

Copresidente do Conselho de Administração

MARCOS DE BARROS LISBOA - integrante

JULIO MOURA NETO - integrante

LUIZ ERNESTO GEMIGNANI - integrante

RAUL GABRIEL BEER ROTH - integrante

ROBERTO OLIVEIRA DE LIMA - integrante

PLÍNIO VILLARES MUSETTI - integrante

COMITÊS DE APOIO

Para apoiar suas decisões, o Conselho é auxiliado por quatro comitês, que se reúnem com periodicidade definida para discutir e estudar propostas, bem como fazer recomendações ao Conselho (*veja quadro abaixo*). A partir da ampliação do número de conselheiros foi possível adotar mais uma boa prática de governança, compondo os comitês apenas por integrantes do Conselho ou participantes externos. Os membros do executivo deixaram a composição oficial dos grupos e atuam apenas quando convidados.

O número de reuniões de cada comitê também foi ampliado em 2012. O Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças se reuniu oito vezes no período e os demais comitês registraram dez encontros cada um.

COMITÊS E SUAS FUNÇÕES

Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças: tem como missão assegurar a operacionalização dos processos de auditoria interna e externa, dos mecanismos e controles relacionados à gestão de riscos e a coerência das políticas financeiras com as diretrizes estratégicas e o perfil de risco do negócio. Nossa gerência de auditoria interna também se reporta a esse comitê, responsável pela recomendação dos auditores externos a serem contratados. O grupo conta com o apoio de dois consultores externos, especialistas em riscos e contabilidade.

Participantes: Marcos de Barros Lisboa (presidente), Luiz Ernesto Gemignani e Roberto Oliveira de Lima

Periodicidade das reuniões: mensal (oito reuniões em 2012)

Comitê de Pessoas e Organização: é responsável por subsidiar o Conselho de Administração na tomada de decisões relativas às estratégias, políticas e normas de Recursos Humanos para o desenvolvimento organizacional e de pessoas, planejamento, remunerações e benefícios dos executivos, além de acompanhar e direcionar questões ligadas ao Sistema de Gestão Natura.

Participantes: Luiz Ernesto Gemignani (presidente), Pedro Luiz Barreiros Passos, Fátima Raimondi, Roberto Oliveira de Lima e Raul Gabriel Beer Roth

Periodicidade das reuniões: mensal (dez reuniões em 2012)

Comitê Estratégico: é responsável por contribuir no monitoramento e direcionamento da estratégia corporativa da companhia, respeitando as diretrizes estratégicas aprovadas pelo Conselho de Administração, assim como na construção de um plano de expansão internacional. O comitê é responsável ainda pela transferência dos conceitos, valores e crenças e pelo apoio à perpetuidade da empresa.

Participantes: Julio Moura Neto (presidente), Pedro Luiz Barreiros Passos, Roberto Oliveira da Lima e Plínio Villares Musetti

Periodicidade das reuniões: mensal (dez reuniões em 2012)

Comitê de Governança Corporativa: é responsável por monitorar o funcionamento de todo o sistema de governança corporativa da companhia, com base nas melhores práticas internacionais e por sugerir ajustes e evoluções no sistema de governança da Natura sempre que julgar necessário.

Participantes: Pedro Luiz Barreiros Passos (presidente), Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Plínio Villares Musetti

Periodicidade das reuniões: bimestral (dez reuniões em 2012)

AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO DA ALTA GESTÃO

GRI 4.10

Para acompanhar a qualidade de nossa governança, realizamos periodicamente uma autoavaliação. Em 2012, a análise foi feita com seis dos nove conselheiros. Pelo pouco tempo de atuação, os novos membros não participaram desse processo, que contou com tópicos como dinâmica das reuniões, fluxo de informações e o tamanho do Conselho de Administração.

Algumas conclusões geraram ações imediatas como a ampliação de reuniões do Comitê de Governança Corporativa, necessidade externada pelos entrevistados.

Nosso objetivo futuro é ampliar esse processo de análise, incluindo também a visão dos executivos. Além da autoavaliação, os conselheiros analisam o trabalho do CEO e do Comitê Executivo periodicamente.

GOVERNANÇA EXECUTIVA

A principal instância executiva da Natura é o Comitê Executivo (Comex), responsável por acompanhar o desenvolvimento do planejamento estratégico e projetos importantes da companhia. Formado pelo CEO e pelos vice-presidentes, tem a atribuição de gerir o negócio, avaliando resultados e tomando decisões com base em aspectos econômicos, sociais e ambientais.

A nossa expansão recente e os novos desafios que se apresentam para o futuro ampliaram a complexidade da operação e nos motivaram a revisar a estrutura da alta gestão em 2012. Para destinar mais tempo à atuação com foco no futuro e na inovação, sem perder de vista a execução operacional, criamos duas novas instâncias de suporte ao Comex: a Vice-Presidência Executiva e o Comitê de Operações (Comop). Assim, o Comex assume uma atuação centrada nos temas mais estratégicos e projetos transformadores, além de temas relacionados à Essência Natura como marca, cultura, sustentabilidade e liderança. E a nova VP e o Comop – composto por todos os vice-presidentes e pelos diretores-executivos das operações Brasil e Internacionais – garantem a gestão do negócio e a correta execução da estratégia.

Fez parte dessa reavaliação a necessidade de compor uma estrutura mais robusta de tecnologia da informação e mídias digitais. Queremos que as plataformas tecnológicas habilitem a evolução do negócio atual e a visão de futuro da Natura. Para isso, criamos a vice-presidência de Tecnologia da Informação e Mídias Digitais. Em março de 2013, Gerson Valença Pinto assumiu a vice-presidência de Inovação, que estava vaga entre 2011 e 2012.

Com o redesenho de processos da Natura, reconfiguramos os comitês de apoio ao Comex e ao Comop, que passaram de oito para três: Clientes, Ética e Produtos.

COMITÊ EXECUTIVO (COMEX)

ALESSANDRO GIUSEPPE CARLUCCI

Diretor-presidente

AGENOR LEÃO DE ALMEIDA JUNIOR

Vice-presidente de Tecnologia Digital

GERSON VALENÇA PINTO*

Vice-Presidente de Inovação

JOÃO PAULO FERREIRA

Vice-presidente de Operações e Logística

JOSÉ VICENTE MARINO

Vice-presidente Executivo

MARCELO CARDOSO**

Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade

ROBERTO PEDOTE

Vice-presidente de Finanças, RI e Jurídico

* Assumiu a função em março de 2013.

**Desligou-se da Natura em fevereiro de 2013.

DIRETORIA EXECUTIVA

ALESSANDRO MENDES

Diretor de Desenvolvimento de Produto

ALEXANDRE CRESCENZI

Diretor Comercial

ALEXANDRE ALVES LEMOS

Diretor Comercial

ALEXANDRE SHOZO NAKAMARU

Diretor de Finanças

ANA LUIZA MACHADO ALVES

Diretora de Marca

ANGEL MANUEL L ROD DE MEDEIROS

Diretor de Logística

AXEL PABLO MORICZ DE TECSO

Gerente-geral

ARNO CORREIA DE ARAUJO

Diretor Comercial Operações Internacionais

CECILIA GOYA MEADE

Gerente-geral

DANIEL DE ALMEIDA GUSMAO ALVES SILVEIRA

Diretor Comercial

DANIEL CAMPOS

Diretor de Unidade de Negócios

DANIEL LEVY

Diretor Unidade de Negócios

DANIEL MADUREIRA GONZAGA

Gerente-geral

DANIEL MONTEIRO PAGANO

Diretor Planejamento Estratégico

DENISE REGINA DE OLIVEIRA ALVES

Diretora de Sustentabilidade

DENISE DA SILVA MOREIRA ASNIS

Diretora Recursos Humanos

DENISE LYRA DE FIGUEIREDO

Diretora Unidade de Negócios

DIEGO DE LEONE

Diretor de Unidade de Negócio Operações Internacionais

ELIZABETE FERNANDES VICENTINI

Diretora de Segurança do Consumidor

ERASMO TOLEDO

Diretor-geral de Negócios Operações Internacionais

FABIO NOBRE DA COSTA BOUCINHAS

Diretor de Meios Digitais

FLAVIO PESIGUELO

Diretor Recursos Humanos

JOAO AUGUSTO PEDREIRA

Diretor Executivo Negócios Brasil

JOAO CARLOS MOCELIN

Diretor Industrial

JORGE LUIS ROSOLINO

Diretor Comercial

JOSE THOMAZ DEVECZ PENTEADO DE LUCA

Diretor de Inovação Comercial

JOSELENA PERESSINOTO ROMERO

Diretora de Disponibilização de Produtos

LUCILENE SILVA PRADO

Diretora Jurídica

LUIS RENATO COSTA BUENO

Diretor Comercial

LUIZ CARLOS DE LIMA

Diretor de Finanças

MARCEL GOYA

Diretor de Finanças, TI e Jurídico Operações Internacionais

MARCIA ANDREA DE MATOS LEAL

Diretora de Sistemas de Gestão

MARCUS OLIVER RISSEL

Diretor Comercial

MOACIR SALZSTEIN

Diretor de Governança Corporativa

MONICA GRANJA GREGORI

Diretora de Comunicação e Marketing

MURILLO FEITOSA BOCCIA

Diretor de Relacionamento com o Cliente

NESTOR MARIANO FELPI

Diretor de Ciclo de Pedido Operações Internacionais

NEY MAURO SIMONE DA SILVA

Diretor de Gestão de Pessoas

PEDRO CRUZ VILLARES

Diretor do Instituto Natura

PEDRO ROBERTO GONZALES

Diretor-geral Operações Internacionais

RENATO ABRAMOVICH

Diretor de Unidade de Negócios

RICARDO LOBATO FAUCON

Diretor de Atendimento a Clientes

ROBERT CLAUDIUS CHATWIN

Diretor de Desenvolvimento de Negócios

RODRIGO OLIVEIRA BREA

Diretor de Suprimentos

TATIANA DE CARVALHO PICCOLI PIGNATARI

Diretora de Unidade de Negócios Operações Internacionais

THIERRY AUBRY LECOMTE

Gerente-geral Natura França

VICTOR MUNIZ FERNANDES

Diretor de P&D

COMITÊS DE APOIO

CLIENTES

Foi criado em janeiro de 2011 e tem como principal atribuição o monitoramento da qualidade dos serviços prestados pela Natura aos consumidores finais e a consultoras e consultores. É liderado por João Paulo Ferreira, vice-presidente de Operações e Logística, Agenor Leão, vice-presidente de Tecnologia Digital, e conta com a participação de José Vicente Marino, vice-presidente Executivo.

ÉTICA

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

PRODUTOS

Liderado pelo vice-presidente Executivo, José Vicente Marino, o comitê tem o papel de aprovar etapas do processo de inovação de produtos da Natura.

GESTÃO DE RISCO

A gestão de riscos da Natura é um instrumento integrado ao ciclo de planejamento estratégico e considera os aspectos econômico, social e ambiental dentro de dois principais grupos: os estratégicos, que monitoram riscos capazes de afetar a ambição de negócio e a continuidade da empresa; e os operacionais, que avaliam nossos processos internos, verificados de maneira periódica pelo gestor responsável e por sua equipe.

O mapa de riscos estratégico é acompanhado pelos comitês de apoio à governança corporativa e executiva.

Mesmo sem termos ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York, nos adequamos voluntariamente, pelo terceiro ano consecutivo, às normas da certificação SOx, baseada na lei norte-americana Sarbanes-Oxley. Esse sistema prevê o reforço de mecanismos de auditoria e segurança, por meio dos quais buscamos qualificar nossos processos e sistemas de controle contra fraude e corrupção, proporcionando um processo mais confiável aos nossos acionistas.

Entendemos que o desafio de integrar a sustentabilidade à gestão da Natura também passa por avaliar continuamente os riscos socioambientais do negócio. Dessa maneira, nossa avaliação de riscos inclui os principais temas da sustentabilidade e regulatórios. Ainda que não tenhamos uma análise específica dos efeitos associados às mudanças climáticas no processo de gestão de risco, projetos de mitigação importantes da empresa estão voltados aos impactos que o nosso negócio pode gerar o Programa Carbono Neutro (*leia mais na página 33*) e as nossas práticas de uso sustentável da sociobiodiversidade e do conhecimento tradicional associado (*leia mais na página 34*).

AUDITORIA INTERNA

A equipe de auditoria interna da Natura reporta-se ao Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças em uma estrutura que garante a independência de atuação dos auditores, sem a interferência de qualquer outra área da companhia.

A auditoria interna contempla dentro de sua atuação testes e procedimentos que avaliam o ambiente de controle, o que inclui as possibilidades de fraude e corrupção. Em 2012, registramos um aumento do número de manifestações, um total de 15, ante três no ano anterior. Dessas, oito foram comprovadas e geraram quatro desligamentos de colaboradores. As manifestações trataram, sobretudo, temas como conflito de interesse (quatro registradas), irregularidades em processos de compras e pagamentos (quatro registradas), uso indevido de recursos (cinco registradas) e outras fraudes externas (duas registradas). Nenhum dos casos registrados é referente à corrupção.

GRI S04

Ao longo do ano, também realizamos 30 auditorias na Natura, incluindo todos os países onde operamos, uma a mais em relação a 2011.

GRI S04

Focamos nossa atuação em 2012, principalmente, no atendimento e investigação das demandas e apoiamos o controle interno com ferramentas de prevenção. Por esse motivo, a integração dos nossos controles – que estava previsto para ocorrer no período – será realizada em 2013. Nosso objetivo é integrar nossos controles de prevenção à fraude, com a participação das áreas de controles internos, auditoria, ouvidoria e departamento jurídico. Nesse período, também vamos passar a utilizar a ferramenta de auditoria contínua, uma alternativa mais ágil na identificação de falhas de processos. A iniciativa pretende manter ambientes cada vez mais transparentes e éticos, aprimorando nossa prevenção. Também reforçaremos a comunicação sobre a ouvidoria, o processo de investigação e os papéis e responsabilidades atribuídas ao Comitê de Ética e de Auditoria.

GRI S04

GRI S02

REMUNERAÇÃO DA ALTA GESTÃO

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

GRI 4.5

Para o grupo de executivos, que envolve o diretor-presidente, vice-presidentes, diretores e gerentes seniores, atrelamos o ganho de forma consistente ao compromisso com o nosso projeto de longo prazo por meio do Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações. Esse Programa de Subscrição prevê, desde 2009, que sua outorga está atrelada à decisão do executivo de investir, no mínimo, 50% do valor líquido recebido a título de participação nos lucros e resultados na aquisição de ações da Natura. As ações só poderão ser exercidas após um período de vesting (carência) de três anos, para 50% das ações, e de quatro anos, para 100% das ações.

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

Em dezembro de 2012, o volume de opções em posse dos executivos representava cerca de 1,39% das ações da Natura, ante 1,71% em 2011. A quantidade de ações da Natura em 31 de dezembro de 2012 era de 431.239.264.

Outorgamos, desde 2002, 20.730.622 opções, sendo que 22% delas foram canceladas em razão da saída de executivos.

Quantidade de opções

Plano	Outorgado	Exercido	Saldo Maduro	Saldo Não Maduro	Canceladas	
2002	3.533.610	2.712.645	0	0	820.965	23%
2003	3.969.220	3.404.495	0	0	564.725	14%
2004	1.901.460	1.606.063	0	0	295.397	16%
2005	1.120.760	651.354	0	0	469.406	42%
2006	981.660	604.754	0	0	376.906	38%
2007	1.269.955	528.594	163.099	0	578.262	46%
2008	1.800.010	541.371	454.686	0	803.953	45%
2009	2.419.791	72.478	979.937	1.124.897	242.479	10%
2010	2.112.352	0	0	1.766.059	346.317	16%
2011	1.621.780	0	0	1.496.752	125.028	8%
2012	Não houve outorga	-	-	-	-	-
Total	20.730.622	10.121.754	1.597.722	4.387.708	4.623.438	22%

Maturidade e validade dos planos

Plano	50% Maduro	100% Maduro	Validade
2002	10-abr-05	10-abr-06	10-abr-08
2003	10-abr-06	10-abr-07	10-abr-09
2004	10-abr-07	10-abr-08	10-abr-10
2005	16-mar-08	16-mar-09	16-mar-11
2006	29-mar-09	29-mar-10	29-mar-12
2007	25-abr-10	25-abr-11	25-abr-13
2008	22-abr-11	22-abr-12	22-abr-14
2009	22-abr-12	22-abr-13	22-abr-17
2010	19-mar-13	19-mar-14	19-mar-18
2011	23-mar-14	23-mar-15	23-mar-19
2012	-	-	-

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

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

Econômicos – Ebitda consolidado, do Brasil e das Operações Internacionais;

Sociais – Pesquisa de clima organizacional dos colaboradores Brasil e Operações Internacionais e índice de lealdade das Consultoras e Consultores Brasil;

Ambientais – As emissões de carbono no Brasil e nas Operações Internacionais;

Outros – Índice de Não Atendimento (INA), que representa o percentual de produtos não disponíveis para a venda no momento do pedido pelas Consultoras, do Brasil e das Operações Internacionais.

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

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

2012	Média de colaboradores (em quantidade)	Salário total (em milhões) ¹	Variável total (em milhões) ²	Stock Options Plano de 2013 (em quantidade de opções) ³
Conselho	8	4,33	-	-
Comitê executivo	7	6,13	-	-
Alta gerência e diretoria	105	33,33	-	-
Média gerência	441	60,26	2,36	-
Administrativo	1.523	88,95	9,38	-
Força de vendas	848	52,83	43,78	-
Operacional	2.386	43,63	11,37	-
Total 2012	5.317	289,46	66,89	-

1. Salário total: considera salário-base médio anual, em 12 meses (sem encargos) e horas extras.

2. Variável total: PLR e prêmio de vendas (com DSR) pagos no ano.

3. Stock Options: plano de 2013 em andamento.

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

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

2. Variável total: bônus, PLR, e prêmio de vendas (com DSR) pagos no ano. Remuneração variável paga em 2011 referente ao ano-base 2010

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

2010	Média de colaboradores (em quantidade)	Salário total (em milhões) ¹	Variável total (em milhões) ²	Stock Options Plano de 2012 (em quantidade de opções) ³
Conselho	6	2,64	2,08	-
Comitê executivo	6	5,25	6,28	346.476
Alta gerência e diretoria	86	27,04	17,83	1.258.313
Média gerência	336	42,17	18,14	-
Administrativo	1.255	63,63	6,29	-
Força de vendas	905	44,60	43,19	-
Operacional	2.542	41,89	10,33	-
Total 2010	5.135	227,23	104,13	1.604.789,00

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

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

3. Stock Options: plano de 2011 aprovado em março/11.

sistema de gestão **natura**

A nossa Essência e Cultura Organizacional são responsáveis pela forma com que trabalhamos. Aspectos como a nossa marca, o valor das relações e o desenvolvimento sustentável são diferenciadores e devem estar sempre presentes em nosso negócio. O fio condutor que garante que essa forma de atuar esteja presente em todos os nossos processos é o Sistema de Gestão Natura (SGN). O sistema estabelece os requisitos que nos permitem sermos mais dinâmicos na condução dos negócios e sustentam nosso crescimento local e expansão global, além de garantir o reforço à nossa Essência. Ao mesmo tempo, deve garantir a flexibilidade para atender às demandas específicas de cada operação.

O Sistema de Gestão Natura reúne os elementos prioritários que diferenciam a nossa empresa e devem estar refletidos em todos os processos, sendo eles: marca, inovação, sustentabilidade, relações, liderança, indivíduo, desdobramento da estratégia e execução com excelência e aprendizagem. Esses direcionadores foram revisados em 2012, como parte da nossa missão de evolução contínua. A revisão teve como objetivo simplificar o sistema e reforçar nossas características diferenciadoras para torná-las mais evidentes em nossa atuação.

No caminho de evolução da gestão por processos, em 2012, atuamos para viabilizar ganhos de eficiência e produtividade com foco na implantação dos processos revisados a partir da nova cadeia. Nas Operações Internacionais (OIs), o desafio é consolidarmos os processos globais valorizando a sinergia e as características de cada operação de forma a considerar o plano de crescimento dessas unidades e suas peculiaridades operacionais e culturais.

Apesar de todos os avanços, continuamos com o desafio de institucionalizar o SGN, sendo preciso consolidar o modelo, garantindo que o sistema seja apropriado e aplicado por todos os colaboradores. Os objetivos estabelecidos são importantes para fortalecer cada vez mais a operação e seus processos e transformar-se em diferenciador em nossa agenda estratégica.

estratégia e perspectivas

A Natura deu início a um novo ciclo de crescimento em 2012 e os resultados obtidos foram consequência dos investimentos realizados nos últimos dois anos. Alcançamos uma expressiva evolução em nosso nível de serviço: reduzimos o prazo de entrega para as consultoras e consultores, duplicamos o número de pedidos entregues em até 48 horas e alcançamos o menor índice de indisponibilidade de produtos dos últimos dez anos.

Nossa infraestrutura logística está preparada para atender a expansão futura, que no Brasil será fortemente impulsionada pelas iniciativas voltadas ao aumento de produtividade das consultoras e consultores, uma rede de mais de 1,2 milhão de pessoas que já chega às casas de quase 100 milhões de consumidores.

Seguimos empenhados em aumentar a frequência de compra e a variedade de produtos adquiridos. Por isso, temos investido na evolução de nosso marketing, avançando no treinamento de consultoras e consultores e na oferta combinada de diversas categorias de produtos para o nosso consumidor (*leia mais na página 69, Consultoras e CNOs*).

Esse movimento é apoiado por nosso processo de inovação, que gerou lançamentos importantes em 2012: a primeira fragrância de UNA, um deo perfume focado no segmento premium, e os sprays Natura Tododia, voltados para um hábito de perfumação corporal pós-banho. Com vendas que superaram as expectativas, esses produtos comprovam a força da nossa marca em diferentes segmentos. Seguiremos inovando em conceitos e produtos para encantar nossos clientes e ocupar espaços onde a marca Natura pode oferecer produtos alinhados à nossa proposta de valor e ainda não está presente (*leia mais na página 41, Inovação*).

Por sua vez, nossas Operações Internacionais alcançaram um patamar de desenvolvimento e rentabilidade que reforçam sua posição de plataforma de negócios relevante. Nossa estratégia para a América Latina inclui crescimento acelerado da nossa rede de consultoras e consultores, ampliação da produção apoiada em parceiros locais e aumento do prestígio de marca e reconhecimento institucional. Já estamos entre as três marcas preferidas pelos consumidores na Argentina e no Peru e ampliamos significativamente o conhecimento da nossa marca no México e na Colômbia, onde nossa atuação é mais recente. Temos ainda espaço para ganharmos mais mercado na região.

Em 2012, também começamos a explorar, na prática, as oportunidades que as novas tecnologias digitais e redes sociais abrem para o modelo de venda direta. Identificamos um grande potencial para aproximar ainda mais nossas consultoras e consultores de seus consumidores, entendendo seus hábitos de compra e abastecendo nossa rede de CNs com informações que incrementem sua produtividade e melhorem a experiência de compra de nossos clientes. Esse movimento será apoiado pelos investimentos programados em tecnologia digital.

Nesse cenário, vislumbramos a oportunidade de estarmos cada vez mais conectados às necessidades das pessoas, permitindo a expansão de nossa rede de relações por meio da oferta de novas marcas, produtos, serviços e negócios.

gestão da sustentabilidade

Nossa estratégia tem o desafio de tornar a sustentabilidade um dos principais vetores de inovação e geração de novos negócios por meio de soluções que criem valor compartilhado para toda a nossa rede de relações. Buscamos uma abordagem transversal em toda a organização com a inserção de diretrizes em todos os processos. O tema é hoje um componente relevante desde o planejamento da companhia, passa pela definição de indicadores e metas, embasa atividades de educação para os colaboradores e demais públicos de relacionamento, além de estar atrelado às análises de desempenho e remuneração de nossa liderança. Todo esse processo é acompanhado pela alta gestão e comunicado periodicamente.

Em um ciclo que evolui e se retroalimenta, nossa estratégia de sustentabilidade nasce do processo de relacionamento e engajamento com os nossos públicos, que nos ajudam a identificar os temas socioambientais mais relevantes frente às nossas escolhas para o negócio (*leia mais na página 143, Sobre o Relatório*). Chamados de Temas Prioritários, eles são considerados no planejamento da Natura para a definição de projetos, programas e iniciativas de atuação e acompanhados por indicadores e metas relacionados (que chamamos de Orçamento Socioambiental).

Queremos ter um olhar ampliado a respeito dos nossos impactos em toda a nossa cadeia de valor, que inclui fornecedores, a malha logística, o trabalho das nossas CNs e que alcança o descarte final dos nossos produtos. Alguns dos temas prioritários, por sua relevância e pela própria maturidade da Natura nesses aspectos, como sociobiodiversidade e mudanças climáticas, já estão hoje estruturados de forma transversal em nossos processos. Outros temas, por sua vez, estão ainda estruturados como projetos ou programas, tais como Água, Resíduos e Empreendedorismo Sustentável.

Outra fase importante da nossa estratégia de sustentabilidade é a mobilização e a educação. Consideramos ser possível, por meio de nossa atuação, incentivar o autodesenvolvimento e a ampliação de consciência da nossa rede, formada por colaboradores, consultoras e consultores, consumidores, fornecedores e comunidades fornecedoras, acionistas, além de imprensa, organizações da sociedade civil e órgãos públicos.

O ciclo se fecha com a comunicação das nossas práticas e resultados econômicos, sociais e ambientais, realizada de forma periódica, nos comunicados trimestrais de desempenho e no relatório anual, com dados verificados por auditoria independente e de acordo com as diretrizes do *Global Reporting Initiative (GRI)* (*leia mais na página 143, Sobre o Relatório*).

temas prioritários

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

Movidos pela convicção de que tudo é interdependente, acreditamos que é essencial cuidar-mos verdadeiramente de todas as nossas relações.

Para isso, temos o desafio de potencializar o cuidado, a conexão e a confiança nessas relações, intensificando vínculos cada vez mais significativos e baseados em propósitos comuns. Entendemos que esse movimento só é possível a partir da institucionalização da cultura da escuta, do diálogo e da criação coletiva para gerar inovação e construir um ambiente que permita a evolução dos indivíduos e das próprias relações.

Assim, revisamos em 2012 nossa matriz de públicos de relacionamento, priorizando aqueles cuja atenção deve ser reforçada por conta do seu vínculo com a empresa. Com isso, nosso trabalho tem hoje como foco principal interações com nossas consultoras e consultores (CNs), consultoras Natura Orientadoras (CNOs), consumidores, colaboradores e fornecedores.

GRI 4.15

Compreendemos que ainda há muito a ser feito até alcançarmos o patamar de excelência que desejamos nesse tema. Em 2012, registramos importantes evoluções na qualidade das relações com CNs e CNOs (*leia mais na página 69*) e colaboradores (*leia mais na página 53*) e mantivemos um bom percentual de satisfação dos consumidores com nossos produtos e serviços (*leia mais na página 82*). Por outro lado, há oportunidades de melhoria com os fornecedores, cujo percentual de lealdade caiu quatro pontos percentuais, e com as comunidades fornecedoras, que registrou queda de cinco pontos, ambos registrando 23% de lealdade em 2012 (*leia mais nas páginas 88 e 92*).

Estamos reforçando nossas práticas para aumentar a abrangência e a profundidade das trocas com nossos públicos e temos como objetivo estratégico elevar os índices relativos à qualidade das relações com esses públicos até 2014. (*leia mais na página 45, Qualidade das Relações*)

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Diante do desafio das mudanças climáticas, estruturamos em 2007 um programa para reduzir nossas emissões de carbono, centrado na busca por eficiência e soluções inovadoras em toda a cadeia produtiva e na educação e conscientização dos públicos a respeito do assunto.

O Programa Natura Carbono Neutro existe desde então e promove ações em diversas áreas da companhia. Sua atuação é dividida em quantificar (inventário), reduzir e compensar as emissões que não podem ser evitadas dentro de uma visão integrada de toda a cadeia de valor.

Também temos compromissos públicos de redução de gases de efeito estufa (GEE) em nossos processos internos e das emissões relativas em toda a cadeia (quilo de CO₂ por produto faturado). No primeiro item, reduzimos 7,4% das nossas emissões absolutas desde 2008, considerando nossas fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA) e espaços administrativos. No entanto, a diminuição não foi suficiente para atingirmos a meta de reduzir 10% das nossas emissões absolutas (escopo 1 e 2 do GHG Protocol). Nossa segunda meta é reduzir 33% das emissões relativas em toda a cadeia, de 2006 a 2013. Até o momento, alcançamos a redução de 28,4%.

As emissões que não podem ser evitadas são compensadas por meio da compra de créditos de carbono de programas de reflorestamento, eficiência energética e substituição de combustíveis. Em 2012, efetuamos a contratação dos projetos para compensar as emissões geradas no biênio 2011-2012.

O Programa Carbono Neutro é abrangente e transversal na Natura. Dessa forma, podemos observar novas oportunidades de melhoria. Uma das mais recentes reflexões é que os impactos dos resíduos sólidos têm uma grande sinergia com a emissão de carbono. Com isso, entendemos que nossa estratégia para gestão dos resíduos pode alavancar um novo ciclo de redução de emissão de gases de efeito estufa.

Desde o início do Programa Carbono Neutro, em 2007, estabelecemos um pilar de educação e engajamento dos colaboradores e dos demais públicos de relacionamento, de forma a promover a ampliação de consciência e multiplicar os ganhos. Hoje, o Carbono Neutro é referência para outros projetos da Natura e está inspirando nossas estratégias para gestão da geração de resíduos (*leia mais na página 38*) e da água (*leia mais na página 38*).

(Leia mais sobre Mudanças Climáticas na página 118, Geração de Valor Ambiental)

SOCIOBIODIVERSIDADE

Com foco no uso dos recursos da sociobiodiversidade brasileira e da valorização do conhecimento tradicional dos povos da floresta, temos o desejo de estabelecer novos modelos de negócios, geradores de desenvolvimento regional e de impactos positivos em toda nossa cadeia de valor.

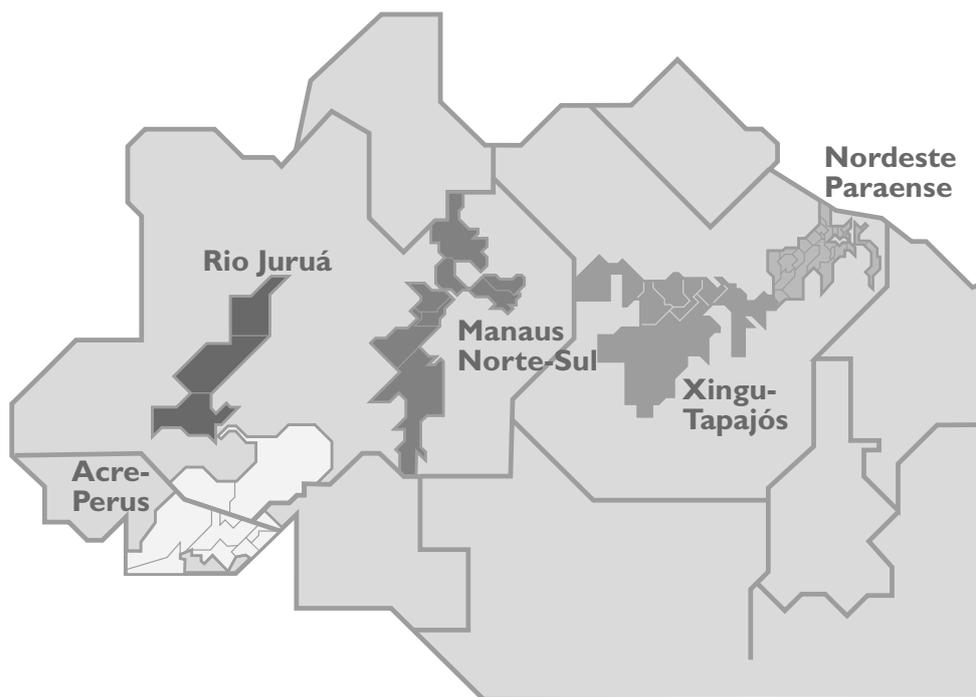
Para isso, lançamos em 2011 o Programa Amazônia, que reforça nosso compromisso com toda a região amazônica, no Brasil e nos países vizinhos. Queremos ampliar a nossa presença e buscar novos modelos de desenvolvimento sustentável com agregação de valor local, incentivar a ciência e tecnologia e fortalecer a região institucionalmente. Assim, o programa estabeleceu três frentes de atuação: ciência, tecnologia e inovação; cadeias produtivas sustentáveis; e fortalecimento institucional.

Em 2011, definimos os seis principais temas para investimento na região, em uma matriz de materialidade construída com a participação de instituições locais e representantes da comunidade amazônica: educação; empreendedorismo; justiça social e cidadania; políticas públicas; conservação; valorização e uso sustentável da biodiversidade; e cultura. Desses, nosso investimento terá como foco inicial a educação, o empreendedorismo e a justiça social e a cidadania.

Já em 2012, definimos cinco territórios prioritários de atuação no Brasil e estamos avaliando atuar em um território na América Latina (veja mapa abaixo). A opção por uma gestão territorial procura facilitar a formação de polos locais para desenvolvimento de negócios sustentáveis e inovação, estabelecendo modelos replicáveis e escaláveis para favorecer a nova economia que queremos estimular. A definição desses locais levou dez meses e consideramos mais de 30 critérios para tal, como a oferta de sociobiodiversidade e potencial de expansão; condições ambientais; mapeamento dos parceiros institucionais e estratégias de governo; condições econômicas e de infraestrutura; e logística atual e futura, entre outras. A implementação das ações nesses territórios prioritários ocorrerá de forma gradativa a partir de 2013.

Estabelecemos metas ousadas para o avanço de nossos negócios na Amazônia nos próximos anos. Até 2020, projetamos aumentar de 11% para 30% o consumo de matérias-primas com origem na região (em R\$ MM), envolver 10 mil famílias agroextrativistas no programa e movimentar recursos próprios na ordem de R\$ 1 bilhão. Em 2012, o número de famílias foi de 3,5 mil, e nosso volume de negócios cresceu 88%, totalizando R\$ 122 milhões (*leia mais na página 91, Comunidades Fornecedoras*).

TERRITÓRIOS PRIORITÁRIOS



FRENTES DO PROGRAMA AMAZÔNIA

- _Ciência, tecnologia e inovação
- _Cadeias produtivas sustentáveis
- _Fortalecimento institucional

Veja, abaixo, as principais ações do Programa Amazônia em 2012:

CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Em agosto de 2012, inauguramos o Núcleo de Inovação Natura Amazônia (Nina) em Manaus (AM), um centro de conhecimento com a missão de estimular a formação de uma rede de pesquisas, envolvendo instituições de ciência e tecnologia locais, nacionais e internacionais. Definimos, ainda, os temas de interesse das ações do Nina: Cultura e Sociedade; Conservação e biodiversidade; Florestas e agricultura; e Design de produtos e processos.

Com o objetivo de identificar, apoiar e realizar pesquisas que desenvolvam conhecimento “na” Amazônia, “sobre” a Amazônia e “para” a Amazônia, assinamos protocolos de intenções com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), a Embrapa, o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (INPA) e com o Centro de Biotecnologia da Amazônia (CBA).

Por meio do Programa Natura Campus – que desenvolve ações de inovação aberta – lançamos uma chamada específica para instituições sediadas na região a fim de estimular a criação de projetos em colaboração. Para incentivar a participação e o interesse na inscrição de propostas, realizamos encontros em diversas instituições. Para os finalistas do edital, ainda oferecemos um *coaching* com orientações sobre empreendedorismo de base tecnológica. Como resultado, selecionamos seis projetos de pesquisa, que estão em fase de contratação, sobre a fauna e flora amazônicas, agroflorestas comunitárias e ecologias de populações.

CADEIAS PRODUTIVAS SUSTENTÁVEIS

Para atender ao expressivo plano de crescimento da Natura na região amazônica e nos aproximarmos ainda mais das nossas comunidades fornecedoras, criamos em 2012 o Núcleo de Abastecimento da Biodiversidade. Além de planejar a demanda futura, seu propósito será garantir que esse crescimento ocorra com boas práticas de manejo e rastreabilidade da produção. O Núcleo tem a incumbência de aprimorar a cadeia de processos, garantindo o mapeamento completo do ciclo de fornecimento, desde a extração da matéria-prima ao seu beneficiamento. Também vai auxiliar a preparação das comunidades para a previsão de aumento no fornecimento e buscar novas organizações extrativistas na região. O trabalho do Núcleo se soma ao já realizado pela Gerência de Relacionamento com Comunidades (GRC), que articula um time de profissionais com atuação interdisciplinar, incluindo antropólogos, cientistas sociais, psicólogos, economistas e agrônomos na gestão da relação com as comunidades (*leia mais na página 91, Comunidades Fornecedoras*).

Em 2012, também iniciamos as obras do Ecoparque em Benevides (PA), um parque industrial que deve ser inaugurado no segundo semestre de 2013. Com uma área de 175 hectares, o projeto se inspirou nos conceitos de simbiose e ecologia industrial, que conecta empresas com necessidades complementares em uma mesma área, podendo gerar sinergia e maior eficiência no uso dos recursos. Assim, o descarte de uma empresa pode ser o insumo para produção de outra ou a própria experiência da Natura no uso sustentável dos insumos amazônicos pode se tornar um serviço a ser oferecido a outros empreendedores que se instalarem no local.

O primeiro passo do Ecoparque é a construção da nova fábrica da Natura, que passará a produzir todo o sabonete no local. Atualmente, a unidade de Benevides prepara apenas o noodle, enviado à Cajamar para finalização do processo produtivo.

FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL

Em 2012, oficializamos a constituição do Conselho Consultivo Externo do Programa Amazônia, um grupo formado por representantes de diferentes segmentos, especialistas no tema e instituições com experiência na região. Seu papel é orientar a empresa em seus planos, programas e metas (veja relação completa no quadro abaixo).

Ainda em 2012, definimos os focos de atuação dessa frente de atuação:

- a) educação voltada ao ensino fundamental, médio e técnico adequado à realidade do campo e das florestas;
- b) empreendedorismo, com a formação de lideranças e capacitação em gestão das comunidades, além do fomento a negócios locais pautados na sociobiodiversidade e/ou que possam atender às demandas geradas pelo Ecoparque e,
- c) conservação e valoração da sociobiodiversidade, com foco na capacitação técnica das comunidades agroextrativistas e na geração de valor local, como projetos de ganhos de eficiência e competitividade das cadeias produtivas e projetos de compensação por serviços ambientais que valorizem e beneficiem as comunidades.

CONSELHO CONSULTIVO DO PROGRAMA AMAZÔNIA 2012

Presidente:

Marcelo Cardoso, vice-presidente de Sustentabilidade e Desenvolvimento Organizacional da Natura*

Conselheiros:

Claudio Pádua – vice-presidente do Ipê (Instituto de Pesquisas Ecológicas)

Bertha Becker – professora e geóloga da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro)

Pedro Leitão – superintendente do Instituto Arapyau

Adalberto Veríssimo – pesquisador sênior do Imazon (Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia)

Paulo Roberto Moutinho – diretor do Ipam (Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia)

Carlos Nobre – secretário de Políticas e Programas de Pesquisa e Desenvolvimento, do Ministério da Ciência e Tecnologia

Fernando Reinach – sócio do Fundo Pitanga

Adalberto Luis Val – diretor do Inpa (Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia)

Adriana Ramos – secretária executiva Adjunta do ISA (Instituto Socioambiental)

Rubens Gomes – diretor executivo do GTA (Grupo de Trabalho Amazônico)

Francisco Costa – professor e pesquisador do Naea (Núcleo de Altos Estudos Amazônicos)

**desligou-se da Natura no fim de 2012*

Além dessas prioridades, continuaremos buscando oportunidades de influenciar os principais atores envolvidos para que o Brasil tenha um novo marco legal que regule o acesso à biodiversidade e a repartição de benefícios, estimulando um ambiente mais propício ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia, menor burocracia e maior segurança jurídica. Esperamos que uma nova legislação contribua de forma concreta para a agenda de inovação do País, permitindo a repartição de benefícios de forma justa e equitativa com as comunidades provedoras, implementando ações com uso de tecnologias sociais que promovam o desenvolvimento sustentável e cumprindo, assim, com os princípios da Convenção de Diversidade Biológica (*leia mais na página 107, Governo*).

RESÍDUOS SÓLIDOS

Desde 2010, trabalhamos em uma estratégia para a gestão dos resíduos sólidos também com uma visão de ciclo de vida. Nosso objetivo é reduzir a geração de resíduos sólidos e rejeitos em nossa cadeia de valor e ampliar o uso de material reciclado por meio da estruturação de cadeias de fornecimento eficientes e inclusivas, contemplando cooperativas de catadores de materiais recicláveis, estabelecimento de preço justo e rastreabilidade. Também faz parte da nossa estratégia conscientizar e engajar nossos públicos de relacionamento sobre a correta gestão de resíduos sólidos e desafiar projetos internos para que considerem a ecoeficiência em sua concepção.

Para suportar essa estratégia, a Natura desenvolveu uma metodologia de inventário de geração de resíduos na cadeia de valor, com abordagem de ciclo vida. Entretanto, o estudo não contempla o primeiro elo desse processo, de fornecedores diretos e indiretos de matéria-prima e materiais de embalagens, em função de sua complexidade e da premissa de responsabilidade compartilhada descrita na Política Nacional de Resíduos Sólidos. Nesse caso, os resíduos gerados são quantificados e geridos por esses fornecedores e reportados à Natura uma vez que o indicador faz parte do programa de desenvolvimento de fornecedores (*leia mais na página 87, Fornecedores*).

No âmbito setorial, apoiamos ações promovidas pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) para contribuir com o cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos. A entidade desenvolve um modelo de coleta e reciclagem de embalagens pós-consumo, hoje já executado nos seguintes estados: Paraná, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo. A Abihpec também nos representa junto à Coalizão Empresarial, que negocia com o Ministério do Meio Ambiente um acordo setorial sobre esses resíduos (*leia mais na página 127, Geração de Valor Ambiental*).

ÁGUA

Embora seja um recurso renovável, a falta de abastecimento de água ainda é uma realidade para pelo menos 780 milhões de pessoas em todo o mundo, segundo o relatório “*Progress on drinking water and sanitation 2012*” (Progresso em água potável e saneamento) da Organização Mundial da Saúde e do Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância). E, apesar de a meta dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, de reduzir pela metade a proporção da população sem acesso à água potável, ter sido alcançada, o cenário continua preocupante, especialmente por conta do desafio do saneamento.

Torna-se, assim, ainda mais relevante para a Natura entender como o seu negócio impacta os recursos hídricos, por meio do consumo e do seu potencial de poluição das águas. Há dois anos, começamos a desenvolver uma estratégia de gestão de água com um olhar sobre todo o ciclo de vida do negócio. O primeiro passo foi fazer o cálculo da nossa pegada hídrica, metodologia

desenvolvida pela Water Footprint Network (WFN). Mapeamos o impacto do fornecimento de insumos (matérias-primas e materiais de embalagem), da fase de produção e distribuição dos produtos até chegar ao uso e descarte desses itens pelo consumidor. Fomos a primeira empresa de cosméticos do mundo a incluir essa fase final do ciclo de vida no cálculo da pegada hídrica.

Esse cálculo, realizado em 2010, apontou as fases de descarte dos produtos pelos consumidores (45,9%) e de fornecimento de matérias-primas e materiais de embalagens (36,9%) como as mais relevantes em termos de impacto da cadeia da Natura. Já a etapa de uso do produto representou um percentual de 13,8% no total. Os resultados foram apresentados no seminário “Solving The Water Crisis: common action toward a sustainable water footprint” (Resolvendo a Crise da Água: ações comuns para uma pegada hídrica sustentável), realizado pela Unesco em março de 2012, durante a Conferência Planet Under Pressure (Planeta Sob Pressão).

Os dados do levantamento ainda são preliminares, e, a partir deles, percebemos a necessidade de metodologias complementares que contemplem toda a complexidade do nosso processo: ampliar o estudo aplicando metodologias que incluam a avaliação de biodegradabilidade e toxicidade de produtos, considerando assim tanto o consumo como o potencial de poluição dos recursos hídricos. Além disso, precisamos de um modelo que considere as características do Brasil, com desigualdade na distribuição de água – as regiões mais populosas estão distantes das áreas com maior abundância do recurso – e condições de saneamento básico incipientes.

Dessa forma, estudamos quatro metodologias em 2012 e uma delas foi escolhida para ser aplicada em um novo inventário, em 2013, com duas categorias de produtos. Nosso objetivo é testar a sensibilidade das metodologias e avaliar se elas podem ser replicadas nas diferentes categorias e produtos das nossas marcas (*Leia mais sobre o consumo de água na página 129, Geração de Valor Ambiental*).

EMPREENDEDEDORISMO SUSTENTÁVEL

Estamos em um mundo cada vez mais complexo, com crises financeiras, sociais e ambientais. Esse cenário impõe novos formatos e soluções de negócios, que promovam inclusão, desenvolvimento, qualidade de vida e manutenção dos recursos naturais disponíveis no planeta. Sabemos que o empreendedorismo é hoje um dos novos vetores de expansão da economia em todo o mundo, inclusive no Brasil, e tem o potencial de criar produtos e serviços inovadores, que respondam a essas demandas emergentes.

Ainda pouco difundido e estudado, o empreendedorismo sustentável pode reunir a habilidade no uso das ferramentas de gestão do negócio tradicional, o ideal transformador dos empreendedores sociais e a preocupação com o impacto ambiental. Essa abordagem mais ampla e completa tem o potencial de multiplicar oportunidades de geração de renda com benefícios sociais e ambientais.

Na Natura, identificamos espaço para contribuir na busca por novas formas de negócio e de geração de valor por meio da nossa rede de consultoras e consultores. Com grande capilaridade, vislumbramos a oportunidade valiosa de incentivar nossas CNs a desenvolverem ações empreendedoras de cunho socioambientais em suas comunidades.

Como uma das formas de expandir nosso conhecimento, decidimos patrocinar a organização de uma rede global de laboratórios que pesquisam novos negócios na base da pirâmide (as classes menos favorecidas). O projeto é liderado pelo professor Stuart Hart, da Universidade Cornell, dos EUA, um dos principais especialistas mundiais desse tipo de atividade empreendedora.

Algumas iniciativas próprias também têm proporcionado aprendizados sobre o potencial de geração de valor da nossa rede de consultoras e consultores. Apoiamos CNs que participam de ações socioambientais em suas comunidades em todo o Brasil por meio do Programa Acolher

(leia mais na página 79, Consultoras e CNOs) e desenvolvemos um modelo comercial no México com um sistema multinível, no qual as consultoras evoluem a sua relação com a Natura conforme articulam sua própria rede de CNs e promovem atividades socioambientais (leia mais na página 78, Consultoras e CNOs). Em outra experiência em São Paulo (SP), promovemos formação em negócios, gestão, finanças e outros temas para CNs que são profissionais de beleza, envolvendo proprietários e profissionais de salões de beleza.

EDUCAÇÃO

Acreditamos que a busca permanente pelo aperfeiçoamento promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. A partir da nossa atuação e das relações que cultivamos, almejamos criar um modelo de aprendizagem que, além de viabilizar os resultados da Natura, tenha força para contribuir para a transformação de nossa sociedade.

Internamente, destaque para o programa Cosmos, de desenvolvimento de nossa liderança, que oferece uma formação ampla, envolvendo aulas e workshops, momentos para troca de experiências e aplicação prática do conhecimento; e para o programa Meu Caminho, voltado ao público operacional, que inclui capacitação e desenvolvimento no horário de trabalho e fora dele, bem como certificação de conhecimento, que proporciona ao colaborador a oportunidade de ascender na carreira.

Para ampliar a consciência a respeito da sustentabilidade, promovemos nove *workshops* com nossos gestores em 2012. Como esse é um conhecimento essencial para a Natura, pretendemos ampliar essas iniciativas em 2013. De forma geral, o tema está presente no Programa de Integração do Colaborador (PIC) e em treinamentos funcionais seja por meio de uma abordagem mais abrangente ou de temas específicos, como *ecodesign*. Nosso objetivo é fazer com que os colaboradores considerem a sustentabilidade parte do dia a dia, inserindo-a de forma transversal em todas as suas atividades (leia mais sobre educação corporativa na página 54, Colaborador).

Para a nossa força de vendas, queremos aproveitar seu potencial e diversidade da rede de 1,5 milhão de CNs no Brasil e nas Operações Internacionais para ampliar o valor gerado às consultoras. Para esse público, nossa intenção é fomentar a educação como alavanca de negócios, ampliando as ações de transformação social, empreendedorismo sustentável, plataformas tecnológicas e de liderança (leia mais na página 39, Empreendedorismo Sustentável).

Em 2012, também ampliamos o programa de formação para jovens do município de Cajamar, onde fica nossa sede, com o objetivo de elevar suas chances de empregabilidade (leia mais na página 100, Comunidade do Entorno).

Nossa estratégia de educação engloba, ainda, as atividades do Instituto Natura, organização sem fins lucrativos, criada em 2010 para fortalecer as iniciativas sociais por meio de projetos capazes de impactar positivamente a qualidade do ensino público. Destaque para o Projeto Trilhas, de estímulo à leitura e à escrita na educação infantil, que em 2012 tornou-se política pública e, em parceria com o Ministério da Educação, chegou a 3,3 mil municípios e 3 milhões de estudantes (leia mais sobre o Instituto Natura na página 133, Geração de Valor Social).

INOVAÇÃO

A inovação está no centro da nossa criação de valor e permeia de forma transversal todo o nosso negócio. Nosso entendimento sobre inovação extrapola o desenvolvimento de produtos, em uma visão multidisciplinar presente na criação de novos conceitos, na nossa estratégia comercial, na busca por novos negócios e até em nossas operações logísticas.

Nossas ênfases em inovação procuram expressar essa abordagem integral, com quatro grandes diretrizes estratégicas que, além dos métodos tradicionais, abrangem as mais avançadas tecnologias, a preocupação com a redução do impacto socioambiental, e o nosso desejo de criar produtos que provoquem um fluxo de experiências de Bem Estar Bem em nossos consumidores (veja quadro).

OLHAR AMPLIADO

Nossas frentes de pesquisa

- _ Ciências clássicas e avançadas em pele e cabelo: pesquisa mecanismos biológicos e físico-químicos que afetam pele e cabelos para desenvolver novos produtos e serviços com benefícios inéditos
- _ Tecnologias Sustentáveis: desenvolve conceitos e tecnologias para promover o uso sustentável de produtos e serviços da sociobiodiversidade, incluindo sistemas ecológicos de produção, materiais de embalagens e tecnologias sociais
- _ Sentidos, Design e Experiências: busca entender o funcionamento dos mecanismos fisiológicos da produção das sensações, percepções e emoções para levar a melhor experiência aos consumidores
- _ Ciências do Bem-Estar e Relações: integra diferentes campos da ciência para compreender e gerar valor a partir do bem estar e de suas correlações em todas as dimensões (físicas, emocionais, sociais, culturais e espirituais)

Com esse entendimento, realizamos, por exemplo, o desenvolvimento de um sistema de produção sustentável do óleo de palma (*leia mais na página 94*); articulamos pesquisadores para levar as inovações para o cotidiano das comunidades locais da Amazônia (*leia mais na página 36*); estamos desenvolvendo uma experiência de uso das mídias digitais por consultoras e consultores na relação com seus clientes (*leia mais na página 69*) e criamos uma biblioteca virtual de gestos baseados em terapias corporais para inspirar as pessoas a resgatarem e valorizarem as relações humanas (saiba mais sobre o Natura Gestos em <http://tinyurl.com/ctgf5fb>).

Em 2012, promovemos melhorias internas em nossos processos para fazer que todas as iniciativas de inovação se tornassem mais integradas para acelerar o ritmo de inovação. Entre as novas medidas, criamos o Núcleo de Inovação, cujo objetivo principal é reduzir o tempo entre o surgimento da ideia e a criação de um conceito de produto ou serviço e favorecer a identificação de oportunidades em qualquer área da empresa.

Para apoiar a promoção da inovação, investimos entre 2,5% e 3% da nossa receita líquida anualmente em ciência, tecnologia e na criação de redes de conhecimento. Em 2012, esse investimento chegou a R\$ 154 milhões, uma ampliação de 5% no valor aplicado em relação ao ano anterior.

Também recebemos incentivos fiscais para inovação e fomento por meio de parcerias com como Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Em 2012, conseguimos a liberação de R\$ 49 milhões pela Finep, referentes a um financiamento reembolsável para apoiar as atividades de pesquisa e desenvolvimento da empresa. Além disso, assinamos um contrato de subvenção econômica no valor R\$ 3,3 milhões para financiar a pesquisa de novos ativos para produtos antissinais.

Com o CNPq, assinamos o protocolo de adesão ao Programa Ciência sem Fronteiras, um esforço interministerial que visa internacionalizar a ciência, tecnologia e inovação brasileira por meio da concessão de bolsas de estudos. Até 2014, a Natura e o CNPq vão atuar em conjunto para viabilizar 100 bolsas de estudo para pesquisadores em temas estratégicos e instituições de excelência reconhecidas no exterior.

Nosso índice de inovação foi de 67,2% no ano passado, demonstrando a relevância que a inovação em produtos tem para o desempenho comercial da Natura e para a garantia de nossa liderança no mercado de cosméticos, fragrâncias e artigos de higiene pessoal.

Indicadores de Inovação	Unidade	2010	2011	2012
Investimento em inovação ¹	R\$ milhões	140	147	154
Porcentagem da receita líquida investida em inovação ¹	%	2,8	2,7	2,6
Número de produtos lançados ²	unid	191	168	104
Índice de Inovação ¹ (%) ²	%	65,7	64,8	67,2

1. As informações não contemplam ações de desenvolvimento ocorridas nas Operações Internacionais, considera apenas os gastos realizados no Brasil.

2. O número de produtos lançados em 2010 e 2011 foi revisado e corrigido. A revisão também provocou mudança no índice de inovação de 2010, que foi recalculado.

Para que possamos manter nosso patamar de excelência e continuar como protagonistas em inovação no nossa área de atuação, dispomos de quatro centros de ciência, tecnologia e desenvolvimento de produtos e processos.

O mais recente deles foi inaugurado em agosto de 2012. Trata-se do Núcleo de Inovação Natura Amazônia (Nina), um centro de conhecimento com a missão de estimular a formação de redes de pesquisas, envolvendo instituições de ciência e tecnologia locais, nacionais e internacionais. Nos primeiros meses após seu lançamento, assinamos contratos de parceria com a Universidade Federal do Amazonas (UFAM), a Embrapa, o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (Inpa) e com o Centro de Biotecnologia da Amazônia (CBA). Lançamos, ainda, um edital do Programa Natura Campus específico para a região amazônica (*leia mais na página 36, Sociobiodiversidade*).

Nossos demais centros de pesquisas são: Cajamar (SP), o mais completo e avançado centro de pesquisa e tecnologia em cosmética da América do Sul, e Benevides (PA), voltado a inovações a partir do uso sustentável da sociobiodiversidade. Na França, reorganizamos nossa presença em ciência e tecnologia, ampliando as experiências de inovação aberta em Paris, e substituímos estudos realizados em laboratório próprio, para ações de pesquisas colaborativas com laboratórios parceiros de referência. Nossa presença na França nos permite estar atentos às tendências e às novas tecnologias na área da beleza e do bem-estar.

INOVAÇÃO ABERTA

Identificando o potencial das redes e da soma de conhecimentos, adotamos há sete anos o modelo de inovação aberta, que propõe a articulação da comunidade científica, reunindo diversos pesquisadores e instituições de ciência e pesquisa e parceiros empresariais. Acreditamos que trabalhar em rede amplia o nosso acesso a novas ideias e saberes e nos possibilita interagir com os melhores talentos do meio científico e da indústria. O resultado disso é a geração de um conhecimento novo e mais relevante, construído de forma colaborativa e compartilhada, que agrega valor não apenas à Natura, mas para a sociedade como um todo.

Assim, além dos cientistas e das pesquisas internas (são mais de 250 colaboradores diretamente envolvidos com Pesquisa e Desenvolvimento), nosso negócio está fortemente vinculado às parcerias que mantemos com instituições científicas do Brasil e do mundo para desenvolver novos conceitos, metodologias, produtos e processos. O relacionamento com essa rede é feito, principalmente, pelo Natura Campus (www.naturacampus.com.br), um programa pelo qual conectamos e ativamos a rede de pesquisadores, recebemos propostas de parceria e pesquisa, propomos desafios, e geramos e disseminamos conhecimento. Além das informações sobre a nossa visão de inovação e nossas frentes de pesquisa, mantemos blogs científicos assinados por especialistas que promovem a troca de ideias, mediam discussões, divulgam informações relevantes e fomentam a interação entre os participantes da nossa rede.

Em 2012, ingressamos como representante brasileira no laboratório de pesquisa de tecnologias digitais – o Media Lab – do Massachusetts Institute of Technology (MIT), de Boston (EUA). Trabalhamos em conjunto, também, com o Massachusetts General Hospital, referência em estudo de pele, também situado em Boston. Temos inclusive recursos dedicados a expansão do nosso modelo de inovação aberta na região.

Também mantivemos a parceria com o Laboratório Nacional de Biociências (LNBio), no Laboratório de Bioensaios, em Campinas (SP), uma centro de pesquisa com sistema automatizado que possibilita a realização de ensaios e triagem de compostos naturais e sintéticos em alta escala de forma ágil e com alta *performance*.

Entre outras ações, incentivamos a construção de uma rede de inovação com nossos parceiros, incluindo nossos fornecedores, lançando o IQlicar, uma ramificação do nosso programa de desenvolvimento de fornecedores Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade Ambiental e Social e Relacionamento), focada em inovação. Com essa iniciativa, queremos favorecer o contato desses fornecedores com universidades, centros de pesquisa, entidades, cientistas e agências de fomento que colaboram com a Natura.

Além de incentivar a produção de conhecimento em inovação aberta, também nos preocupamos em incentivar pesquisas e a geração de conhecimento dentro da própria Natura. Relançamos o Carreira Científica, programa de incentivo à pesquisa destinado a nossos colaboradores, com novos parâmetros de seleção. Passamos a valorizar o notório saber, além de títulos de mestrado e doutorado, e expandimos a participação do programa para todas as áreas da vice-presidência de Inovação. Essa é uma oportunidade para que nossos colaboradores construam uma carreira de especialista ou gestor em ciência paralela à carreira de gestor da empresa.

NO QUE INOVAMOS

Os perfumistas da Natura, Veronica Kato, e da International Flavors and Fragrances (IFF), Yves Cassar, desenvolveram o Natura *Una deo parfum*, fragrância inédita da linha de maquiagem homônima lançada no ano passado. As cores da linha maquiagem influenciaram a escolha dos ingredientes do perfume, composto por um buquê das flores damascênia, lírio do vale e magnólia e frutas como tangerina, ameixa, pitanga, cassis e pimenta rosa. Com dois anos de trabalho, o perfume, posicionado no segmento premium, teve grande aceitação das consumidoras, vendendo 600 mil unidades no seu ciclo de lançamento.

Outra novidade vinda da perfumaria foi o *spray* corporal da linha Tododia, que propõe uma nova experiência de perfumação e frescor pós-banho. Com uma faixa de preço menor, foram vendidas 3,5 milhões unidades do item no ciclo de lançamento.

Com vendas que superaram as nossas expectativas, esses produtos comprovam a força da nossa marca em diferentes segmentos. Nosso objetivo é seguir inovando em conceitos e produtos para encantar nossos consumidores e ocupar espaços onde a marca Natura pode oferecer produtos alinhados à sua proposta de valor e ainda não está presente.

Também estamos inovando na radicalização da transparência sobre os ingredientes de nossos produtos. Realizamos a rastreabilidade das cadeias de insumos, estabelecemos diálogos com nossos públicos sobre impacto ambiental, social, e saúde e segurança. Também nos preocupamos em antecipar posicionamentos sobre temas controversos e estamos trabalhando na implantação de uma nova forma de comunicação aberta, colaborativa e transparente com nossos públicos de relacionamento (*leia mais na página 85, Segurança do Consumidor*).

OUTROS LANÇAMENTOS DO ANO

- _ Para dar mais praticidade a pais e mães, as embalagens da linha Mamãe e Bebê ganharam válvulas que facilitam a aplicação na hora banho das crianças, além de fragrâncias mais suaves.
- _ Antecipando-se à legislação brasileira que aumenta o fator de proteção solar UVA, adequamos todos os nossos produtos antes da publicação da lei.
- _ Na França, os produtos Natura terão rotulagem mais completa a partir de 2013, com informação sobre todas as matérias-primas e ingredientes. A adequação obedece a um novo regulamento europeu e também será aplicada ao portfólio da marca no Brasil e no restante da América Latina, de forma gradual.
- _ Inovações também resultaram em dois lançamentos da linha Chronos: o fluido de proteção facial ultraleve – um protetor solar não oleoso e sem brilho com FPS 60 –, e o Chronos Tonalizante com efeito base, que garante proteção solar e complementa a maquiagem do dia a dia.

GRI PR3

públicos

GRI 4.14;
4.16; 4.17

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

As relações estão no centro da nossa forma de fazer negócio e por esse motivo uma de nossas prioridades é a melhoria contínua da qualidade do relacionamento que mantemos com todos os nossos públicos. Aprendemos que o diálogo com nossos públicos de interesse e a opinião deles são importantes na busca de soluções para os desafios do nosso negócio e, por esse motivo, temos ampliado sua participação em projetos estratégicos para a Natura.

A partir do entendimento de que a companhia é parte de uma rede na qual vários públicos de relacionamento se conectam, já colecionamos exemplos desse processo colaborativo. O Programa Amazônia, por exemplo, realizou diálogos com a população da região amazônica e constituiu um conselho consultivo externo, com organizações e especialistas locais, para ajudar a definir seus focos prioritários e direcionar os investimentos (*leia mais na página 34, Sociobiodiversidade*). A estratégia de cadeias de suprimentos sustentáveis, com a criação de uma metodologia para avaliar a gestão e os investimentos socioambientais dos fornecedores como critérios para seleção e manutenção do relacionamento, também foi construída em conjunto com os parceiros comerciais (*leia mais na página 87, Fornecedores*).

Para considerar a opinião dos nossos públicos sobre temas de interesse em nosso processo de tomada de decisão, realizamos o engajamento a partir de painéis de diálogos. Em 2012, por exemplo, realizamos um movimento de engajamento com os públicos do entorno do novo espaço da Natura a ser inaugurado na Vila Jaguará, em São Paulo (SP). Na oportunidade, conversamos com representantes do governo, de empresas da região, fornecedores, colaboradores e com representantes da comunidade local para discutir nossos impactos identificar as principais oportunidades na região (*leia mais na página 101, Comunidade do Entorno*).

Também promovemos um painel de diálogo sobre consumo consciente no qual reunimos especialistas, membros do governo, representantes de instituições de ensino superior, membros da sociedade civil, consultoras e consultores Natura e consumidores. O diálogo envolveu uma discussão sobre os valores que levam a sociedade a consumir e um olhar para o consumo consciente no futuro.

Com o objetivo de ampliar o número de pessoas envolvidas em movimentos de engajamento, desde 2009 buscamos ferramentas virtuais para envolver nossos públicos na construção de melhores relações e soluções, o que aconteceu principalmente por meio da rede virtual Natura Conecta. Em 2012, optamos por encerrar as atividades dessa rede, para darmos foco às potencialidades das redes digitais já existentes e trabalhar o engajamento dos públicos a partir da realização de *workshops* virtuais, *webcasts* e utilização de outras interfaces.

Nos 15 encontros presenciais realizados em 2012, reunimos mais de 400 pessoas, quantidade inferior ao número de participantes de 2011, quando envolvemos cerca de 800 pessoas, em 23 painéis de diálogos. Esse resultado é reflexo da necessidade de aprofundarmos as discussões em grupos menores e dar mais foco aos temas tratados (*veja quadro na próxima página*).

Também consideramos essencial para a evolução das relações a promoção do desenvolvimento dos indivíduos. Nesse eixo, prosseguimos com a realização do programa Você Tem Fome de Quê?, ciclo de palestras e encontros para colaboradores e parceiros, do qual participam especialistas e profissionais que são referência em temas de interesse para a Natura e para nossos públicos de relacionamento. Em 2012, organizamos seis encontros para discutir os resultados da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, realizada em junho. Os debates contaram com a presença de especialistas como a física e ambientalista indiana Vandana Shiva; o empresário e vereador Ricardo Young; o presidente do Instituto Akatu para o Consumo Consciente, Hélio Mattar; o coordenador do Instituto Vitae Civilis, Aron Belinky; o coordenador de campanhas do Greenpeace, Sérgio Leitão, entre outros.

Em 2012, também apoiamos o ciclo de conferências Fronteiras do Pensamento, iniciativa que reúne grandes especialistas e cientistas que discutem assuntos importantes para a atualidade. Como contrapartida ao nosso apoio, pudemos contar com participação de parte de nossos públicos de relacionamento nesses eventos.

Engajamento presencial 2012				
Tema	Públicos envolvidos	Pessoas	Data e local	Temas
Diálogo NASP (Natura São Paulo)	Multistakeholder	82	Fev / Natura São Paulo	Impactos da nova instalação da Natura na Vila Jaguará, em São Paulo, e foco de atuação com a comunidade do entorno.
Empreendedorismo	Multistakeholder	51	Abr / São Paulo	Potencial da Natura de incentivar o empreendedorismo em seu negócio.
Action Learning Ouvidoria	Colaboradores	10	Mai / Natura Cajamar	Relação dos colaboradores com a Ouvidoria Natura e focos de melhoria do processo deste canal de diálogo.
Action Learning Ouvidoria - não gestores	Colaboradores	8	Jul / Natura Cajamar	Relação dos colaboradores com a Ouvidoria Natura e focos de melhoria do processo deste canal de diálogo.
Action Learning Ouvidoria - operacional	Colaboradores	13	Jul / Natura Cajamar	Relação dos colaboradores com a Ouvidoria Natura e focos de melhoria do processo deste canal de diálogo.
Action Learning Ouvidoria - gestores	Colaboradores	11	Jul / Natura Cajamar	Relação dos colaboradores com a Ouvidoria Natura e focos de melhoria do processo deste canal de diálogo.
Action Learning Ouvidoria - GRs	Colaboradores	4	Jul / Natura Cajamar	Relação dos colaboradores com a Ouvidoria Natura e focos de melhoria do processo deste canal de diálogo.

Engajamento presencial 2012 (cont.)				
Tema	Públicos Envolvidos	Pessoas	Data e local	Temas
Serviços Ecosistêmicos	Colaboradores	23	Ago / São Paulo	Diálogo entre colaboradores de diversas áreas que elegeu entre os projetos que a Natura desenvolve, aquele que aplicará como piloto duas metodologias de avaliação e valoração de serviços ecosistêmicos: TEEB e PESE
N Ciclos	Colaboradores	22	Ago / Santo André (SP)	Impactos da implementação do projeto N Ciclos para a força de vendas.– ampliação do número de ciclo de vendas por ano.
N Ciclos	Colaboradores	21	Ago / Brasília (DF)	Impactos da implementação do projeto N Ciclos para a força de vendas.
N Ciclos	Colaboradores	21	Ago / Salvador (BA)	Impactos da implementação do projeto N Ciclos para a força de vendas.
N Ciclos	Colaboradores	25	Ago / Porto Alegre (RS)	Impactos da implementação do projeto N Ciclos para a força de vendas.
Relatório Anual	Colaboradores	40	Set / Natura Cajamar (SP)	Processo de construção do Relatório Anual Natura.
Consumo Consciente	Multistakeholder	47	Out / Natura Cajamar (SP)	Papel da empresa na discussão e estratégia de transformação sistêmica em torno do tema consumo.
Movimento Natura	Colaboradores	18	Out / Natura Cajamar	Construção da visão de futuro do Movimento Natura.
Comunidade do Entorno - Cajamar	Multistakeholder	22	Dez / Cajamar	Identificação de oportunidades de atuação da Natura na região de Cajamar por meio da coleta de percepções dos públicos da região.
Valores Femininos	Colaboradores	12	Dez / Natura Cajamar	Resgate de temas já trabalhados pela Natura em relação ao tema e discussão sobre a construção de próximos passos
TOTAL		430		

DIVERSIDADE

Em 2011, tornamos público nosso entendimento sobre a diversidade e expressamos o desejo de que nossas práticas transcendam o cumprimento de exigências regulatórias ou ações pontuais em torno de aspectos como etnia, gênero, nacionalidade e religião. Baseado em nossa estratégia e nas características da nossa empresa, definimos três focos de atuação: inclusão social, o feminino e o multiculturalismo.

Temos uma profunda relação com as mulheres, maioria em nossa rede de colaboradores, CNs e consumidores. Institucionalmente, integramos importantes fóruns de discussão sobre a participação e o empoderamento político e econômico das mulheres. Por meio da Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), integramos a Rede de Mulheres Brasileiras Líderes pela Sustentabilidade, criada pelo Ministério do Meio Ambiente e que mobiliza mulheres em cargos de liderança para debater novas soluções sustentáveis. Como membros dessa rede, nós nos comprometemos a estimular diálogos sobre o consumo consciente com nossas CNs. Também integramos o conselho consultivo do programa Mulheres 360. A iniciativa propõe discussões sobre a presença da mulher no ambiente corporativo brasileiro e estimula a participação do gênero nas frentes de liderança das empresas.

Internamente, criamos um espaço de debates, integrando homens e mulheres, com o objetivo de construir de forma coletiva ações para fortalecer cada vez mais os valores femininos em nosso ambiente e em nossas relações. A ação integra nossa estratégia de formação de pessoas para promoção do desenvolvimento individual de nossos públicos, a partir de palestras, cursos e conferências. Em 2012, convidamos 30 colaboradores para um encontro com a terapeuta argentina Laura Gutman, sobre o livro *A maternidade e o encontro com a própria sombra*, de sua autoria. Também realizamos o curso de Biologia Cultural, com os chilenos Humberto Maturana, neurobiólogo, e a professora Ximena D'Ávila. O curso realizado com dez colaboradores abordou a necessidade do resgate de alguns valores como o amor e a colaboração. Por fim, promovemos um encontro com a guia espiritual Diane Hamilton e 16 colaboradores para provocar uma reflexão sobre os motivos das raras discussões do tema Valores Femininos na sociedade e no próprio ambiente corporativo da Natura. Essa sequência de atividades nos levou a incluir o tema em nossa agenda de Painéis de Diálogos. Em dezembro de 2012, o diálogo presencial resgatou os assuntos já trabalhados pela Natura sobre Valores Femininos e discutiu os próximos passos da abordagem do tema com nossos públicos.

Na esfera do multiculturalismo – que expressa a necessidade de ter pessoas com experiência global e conhecimento regional em nossas operações –, evoluímos pouco em 2012, embora tenhamos implementado algumas ações como a ampliação da participação de colaboradores da América Latina em nosso programa de MBA (*leia mais na página 61, Colaboradores*).

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. Em 2012, apesar de as ações de diversidade não terem assumido a escala que gostaríamos, realizamos discussões e iniciamos ações que nos permitirão, no futuro, assumir compromissos tangíveis em relação aos temas prioritários. Uma dessas ações é o centro de distribuição de São Paulo (SP), que será inaugurado em 2013, no qual investimos em alta tecnologia, o que nos permitirá oferecer oportunidades de trabalho a pessoas com diferentes deficiências, inclusive cognitiva. Para promover um ambiente acolhedor e inclusivo, trabalhamos ao longo de 2012 na estruturação de uma série de ações de sensibilização, educação e desenvolvimento (*leia mais sobre diversidade na página 61, em Colaboradores*).

OUVIDORIA

GRI 4.4

A Ouvidoria é um canal de diálogo e atua como um espaço facilitador para mudanças, escutando, dialogando e transformando práticas e relações. Com cuidado e discricção, encaminha dúvidas, críticas ou elogios de forma confidencial para as áreas gestoras e acompanha a resolução das manifestações, avaliando a possibilidade de evolução em nossos processos, políticas e relacionamentos. Todas as manifestações são registradas e analisadas pela equipe da Ouvidoria, junto às partes envolvidas.

Disponibilizamos a Ouvidoria aos colaboradores e terceiros residentes no Brasil e em todas as nossas Operações Internacionais, além de fornecedores e comunidades fornecedoras do Brasil. Consultoras e consultores Natura (CNs) e consumidores finais são atendidos pelas Centrais de Atendimento CAN (Centro de Atendimento Natura) e SNAC (Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor). Para esses públicos, a Ouvidoria atende apenas os casos envolvendo conduta de consultoras (questões comportamentais), direcionados pelas centrais, e as manifestações de consumidores, encaminhados pelas áreas internas de Relações com a Imprensa e Segurança do Consumidor. Em 2012, analisamos 2,5 mil casos de CNs e 199 casos de consumidores.

Todas as manifestações que envolvem desvios éticos são reportadas ao Comitê de Ética, formado pelos vice-presidentes de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade e de Finanças, RI e Jurídico, pelo diretor de Pessoas e Organização e pela Ouvidora. O diretor-presidente é membro convidado e, quando necessário, as áreas de Auditoria Interna e Jurídico são envolvidas. No histórico da Natura, nunca tivemos uma denúncia de discriminação comprovada, mas, caso tenhamos, medidas cabíveis serão aplicadas. Em 2012, recebemos a ocorrência de um colaborador que não pode ser investigada adequadamente, pois o autor da suposta discriminação já havia sido desligado da Natura no momento da investigação. Essa, portanto, foi encerrada.

GRI HR4

Historicamente, o canal é acessado por esses públicos não apenas para fazer denúncias a respeito de desvios comportamentais e éticos, mas também em busca de respostas a demandas mais técnicas (relativas a processos, políticas, procedimentos e infraestrutura). Essas manifestações técnicas não eram tratadas pela ouvidoria, que orientava o interlocutor a procurar a área gestora competente. Em 2012, ampliamos a divulgação da Ouvidoria, dando clareza sobre o papel do canal, a quais públicos se destina, tipos de casos que atende e como eles são tratados. Como consequência, registramos redução no volume de manifestações recebidas, porém, elevamos o percentual de manifestações tratadas. Atingindo 93% versus 68% em 2011. Realizamos painéis de diálogo com diferentes perfis de interlocutores com o objetivo de aproximar o canal dos públicos atendidos. Revisamos ainda nossos processos para ampliar a qualidade do atendimento.

Como reflexo das ações realizadas no ano, a pesquisa de clima de 2012 registrou alta de 10% na credibilidade no canal no que diz respeito à confiança na Ouvidoria como canal de diálogo adequado para apresentar críticas, denúncias ou sugestões (*leia mais na página 53, Colaboradores*).

A Ouvidoria também é responsável por tratar questões relacionadas aos Princípios de Relacionamento Natura, que são diretrizes baseadas em nossas Crenças e em nossa Essência, que inspiram e orientam as ações do dia a dia, aperfeiçoando nossas relações. Aplicado em todas as nossas operações, os Princípios de Relacionamento estão sendo revisados e uma nova edição deve ser lançada em 2013. Previsto inicialmente para 2012, prorrogamos o prazo da revisão para envolver nossos públicos de relacionamento na construção do material.

GRI HR10

HRI I. Número total de manifestações recebidas por meio do canal Ouvidoria ¹	2010	2011	2012
Colaboradores e Terceiros residentes Brasil	1.120	1.025	687
Colaboradores e Terceiros residentes Operações Internacionais ¹	18	7	11
Fornecedores Brasil	17	4	10
Comunidades	8	0	0
Fornecedoras ²			
Total	1.163	1.036	708

1. Desde 2011, dados incluem colaboradores da França.

2. Público atendido a partir de junho de 2012.

HRI I. Percentual das demandas tratadas em relação ao total recebido (%)	2010	2011	2012
% demandas tratadas ¹	52	68	93
% demandas encaminhadas ²	48	32	7

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

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

COLABORADORES E TERCEIROS RESIDENTES BRASIL

Consideramos que a Ouvidoria já está estabelecida como canal adicional de diálogo para os colaboradores e terceiros residentes das operações do Brasil. Em 2012, identificamos uma mudança no perfil das manifestações desse público. Registramos uma ampliação de cinco pontos percentuais nos registros anônimos – 25% em 2012 ante 20% em 2011. Os registros relacionados a condutas (comportamentais) cresceram 11 p.p. – totalizando 28% em 2012 contra 17% em 2011.

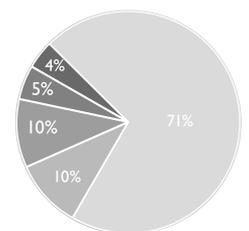
O processo mais citado foi o de gestão de pessoas, com 44% das manifestações. As ocorrências referem-se principalmente a benefícios como restaurante, transporte e assistência médica.

PR5. Satisfação com o canal de Ouvidoria ¹	Unidade	2010	2011	2012
Público interno Brasil	%	97	98	92

1. Em 2012, a Pesquisa de Satisfação para Colaboradores Brasil passou por revisão. Consideramos até set/12 as respostas positivas para a pergunta "Está satisfeito com esse canal de diálogo?". A partir dessa data, consideramos as notas 4 e 5 para a satisfação com o canal.

Em 2012, a satisfação com a Ouvidoria foi de 92%. Realizamos mudanças de metodologia na pesquisa com o objetivo de aprofundar a avaliação do interlocutor em relação ao canal. Entendemos que o aumento da participação de manifestações comportamentais também contribuiu para essa queda, pois com variáveis subjetivas fica mais complexo atender as expectativas do interlocutor.

Perfil das manifestações público interno Brasil



- críticas
- elogios
- consultas
- sugestões
- denúncias/desvios éticos

Total de manifestações: 687

COLABORADORES E TERCEIROS RESIDENTES DAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

Nas Operações Internacionais, o acesso ao canal manteve-se estável. No entanto, ainda consideramos baixa a utilização da Ouvidoria por esse pelos colaboradores e terceiros residentes das OIs, correspondente a 2% das demandas. Em 2012, registramos 11 ocorrências, a maioria de reclamações relacionadas a questões de conduta. Ainda temos o desafio de divulgar o canal para esse público, com o objetivo de elevar o nível de utilização.

FORNECEDORES E COMUNIDADES FORNECEDORAS DO BRASIL

Há cinco anos disponibilizamos a Ouvidoria para nossos fornecedores do Brasil e, em 2012, o canal foi aberto às comunidades fornecedoras. O canal recebe críticas, elogios, sugestões ou consultas, informações que nos ajudam a identificar oportunidades de melhoria e evoluir nossos processos e práticas. Em 2012, registramos dez ocorrências para o público fornecedor. Em sua maioria, os registros estão relacionados a questões de conduta e demandas relativas a processos de pagamento. Também temos o desafio de divulgar o canal para esse público com o propósito de elevar o seu nível de utilização.

colaboradores

Em um contexto em que nossa organização se amplia e expande as suas relações, cresce também a nossa necessidade de formar líderes com alto potencial e de atrair profissionais com competências ainda inexistentes na companhia. Dessa forma, temos trabalhado para acelerar o desenvolvimento de pessoas e aprimorar o que chamamos de portas de entrada da companhia, setores em que mais atraímos pessoas como os programas de *trainees* e *estágios* (leia mais na página 40, Educação).

Para garantir a execução da nossa estratégia futura, demos um importante passo em 2012. O ciclo de revisão do planejamento estratégico incluiu a tarefa de traduzir de forma mais clara aos colaboradores os objetivos da companhia no curto, médio e longo prazos, que também foram divulgados em um número maior de encontros e ações. Nosso objetivo foi transmitir às equipes uma visão mais concreta do futuro do negócio para orientar o trabalho dos colaboradores.

LAI- Número de colaboradores Natura por região/país	Unidade	2010	2011	2012
Brasil		5.482	5.483	5.354
Argentina		395	449	394
Chile		293	293	268
México ¹	Unid.	329	113	119
Peru		293	301	283
Colômbia		170	191	213
França		48	55	52
Total		7.010	6.885	6.683
Outros contratos de trabalho ²				
Aprendizes ³		152	157	164
Estagiários ⁴	Unid.	68	141	80
Temporários ⁵		445	255	337
Terceiros residentes ⁶		2.048	2.094	2.505
Total – outros contratos de trabalho		2.713	2.647	3.086

1. A queda de 2010 para 2011 se justifica, principalmente, pelo início de um novo modelo comercial no México, no qual as gerentes de relacionamento deixaram de ser colaboradoras e aderiram à atividade de consultoria.

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

3. Os 162 jovens que compõem o grupo dos menores aprendizes foram contratados por uma empresa terceira e também estão contabilizados nessa categoria. Apenas dois jovens continuam sendo contabilizados no número de colaboradores Brasil.

4. O número reduzido de estagiários se deve ao encerramento da turma de 2010 e sua reposição será feita em janeiro/13, totalizando 165 estagiários.

5. São considerados temporários os contratados por tempo determinado em regime CLT, por agência de emprego e com subordinação.

6. São considerados terceiros residentes os fornecedores que têm postos de trabalho (fixos ou não), alocados nas unidades da empresa por um período superior a seis meses.

Em 2012, nosso quadro de colaboradores se manteve praticamente estável, em linha com os anos mais recentes. A pequena variação para baixo na Operação Brasil se justifica por uma alteração no contrato de trabalho dos menores aprendizes, que antes faziam parte da base de dados de colaboradores e, a partir do ano passado, foram integrados a uma empresa terceirizada. A ampliação no número de trabalhadores temporários e terceiros se deve à construção de um centro administrativo e de distribuição em São Paulo (SP) e às obras de ampliação das fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA). Contratamos, ainda, colaboradores temporários para suprir o aumento da demanda por logística no período próximo ao Natal.

Nas Operações Internacionais também registramos mudanças nos contratos de trabalho. Na Argentina, no Chile e no Peru terceirizamos a atividade de picking (separação dos pedidos) para empresas parceiras e, durante o processo de transição, negociamos para que os antigos colaboradores fossem incorporados às novas empresas responsáveis pela tarefa. Na Argentina e no Chile ainda expandimos o atendimento da Central de Atendimento Natura (CAN), feita por terceiros, para melhor atender às nossas consultoras e consultores, grupo que cresce de forma acelerada.

PESQUISA DE CLIMA

Nosso principal indicador da qualidade da relação com nossos colaboradores é a pesquisa de clima. Depois de dois anos registrando quedas no índice, o levantamento de 2012 mostrou uma alta de dois pontos percentuais no nível de favorabilidade da Natura, chegando a 72%. O resultado, no entanto, está abaixo da meta estipulada de 74%.

GRI PRS

As maiores evoluções foram identificadas nos canais de comunicação – com destaque para a Ouvidoria –, no estímulo à inovação e na gestão de desempenho. De um lado, houve melhor percepção quanto ao fator relacionamento, especialmente no que diz respeito ao sentimento de valorização e cooperação interna das áreas; porém, de outro, o relacionamento com as interfaces permanece como ponto de atenção, assim como a qualidade do processo decisório. Nenhum fator apresentou queda, mas continuam sendo críticos questões como suporte, recursos e condições de trabalho de modo geral.

No Brasil, a pesquisa mostrou evoluções em todos os públicos, reposicionando a empresa no terceiro quartil de mercado (MQ3), o posicionamento mais elevado em uma análise que classifica as melhores empresas nesse tema. Como pontos fortes, podemos destacar o reconhecimento dos colaboradores do compromisso da Natura com o desenvolvimento sustentável e a credibilidade da empresa junto aos consumidores. A lealdade dos colaboradores (que considera apenas as notas máximas para as questões sobre satisfação, recomendação e intenção de continuar na empresa), medida por enquanto apenas no Brasil, também subiu de 28% para 29%.

O desenvolvimento mais acentuado dos índices de favorabilidade ocorreu na França, na Argentina e no Chile. Contudo, no México, registramos queda no clima organizacional. Acreditamos que esse resultado negativo está associado às instabilidades nos sistemas tecnológicos por conta da implantação de um novo modelo comercial, que impactou o nível de serviço às consultoras no país e o resultado do período.

Entendemos que é preciso evoluir na qualidade da relação e, para 2013, reafirmamos esse compromisso por meio de uma nova meta para o índice de favorabilidade: de 73%.

PR5. Pesquisa de Clima – Favorabilidade ¹	Unidade	2010	2011	2012
Brasil		72	70	72
Argentina ²		64	72	77
Peru		71	73	73
Chile	%	69	66	72
México		82	85	73
França		72	64	73
Colômbia		84	86	85
Natura		73	70	72

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

2. Os dados não consideram a diretoria de Negócios Internacionais, escritório em Buenos Aires que coordena a atuação de todas as Operações Internacionais

PR5. Lealdade Colaboradores ¹	Unidade	2010	2011	2012
– Operação Brasil	%	31	28	29

1. Porcentagem de colaboradores que deram a nota máxima (top 1 box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

EDUCAÇÃO

Consideramos que a educação é uma ferramenta indispensável para a concretização da nossa visão de futuro e para alinhamento à nossa Essência. As ações seguem, de acordo com a nossa arquitetura de educação, uma grande matriz construída a cada ano que aponta os temas e as propostas que serão trabalhados naquele período.

De forma geral, fomos mais eficientes no uso dos recursos, especialmente considerando que a parcela direcionada para educação e desenvolvimento foi reduzida em 2012. Isso ocorreu em função de implantação do orçamento matricial no planejamento da Natura, que propôs a otimização de recursos em toda a empresa. Nesse cenário, procuramos otimizar verbas, turmas e formatos dos treinamentos e superamos nossa meta corporativa em 8%, alcançando um total de 88 horas médias de treinamento, por colaborador.

O destaque foi o público Operacional, com o programa Meu Caminho, que inclui capacitação funcional no horário de trabalho, cursos de desenvolvimento fora do horário de expediente e a certificação de conhecimento que oferecem ao colaborador a oportunidade de ascender na carreira. Promovemos mais de 13 mil horas de treinamento para esse público no local de trabalho. Eles ainda passaram por 19 mil horas de capacitações funcionais e 31 mil horas de treinamentos obrigatórios pela legislação vigente.

Também revisamos o programa Natura Educação, que fornece subsídios para cursos técnicos, de graduação e pós-graduação, com o objetivo de incentivar nossos colaboradores a buscarem cursos e entidades com boa classificação no Ministério de Educação. Passamos a atender um número menor de colaboradores no ano passado, mas ampliamos em 75% o valor do auxílio. Além disso, incorporamos ao Natura Educação um projeto denominado Natura Estudar, cuja proposta é acelerar o desenvolvimento de colaboradores de alto potencial e excelente desempenho acadêmico por meio da oferta de bolsas em instituições reconhecidas.

Nas Operações Internacionais, somamos 58 horas de treinamento por colaborador, superando em 31% a meta estabelecida de 44 horas. Trabalhamos com temas importantes como sustentabilidade, marca, produtos e modelo comercial e sempre procuramos reforçar os principais aspectos da nossa Essência e de nossos valores e cultura, diferenciais da Natura.

Em 2012, o tema Direitos Humanos foi discutido nos treinamentos realizados durante a integração dos novos colaboradores, nos cursos para a liderança e em palestras abertas que, juntos, totalizaram 9.457 horas (ante 7.444 horas em 2011). Embora não haja treinamento específico para questões ligadas à corrupção, todos os novos colaboradores tomaram ciência dos Princípios de Relacionamento da Natura, que descreve também a posição de repúdio da empresa a atividades que caracterizem propina, corrupção e suborno.

GRI HR3 e HR8

GRI S03

LA10. Média de horas de treinamento por colaborador, por categoria funcional, na Operação Brasil¹	Unidade	2010	2011	2012
Produção		93	97	128
Administrativo		86	86	68
Gerência	h	90	88	71
Diretoria		78	60	34
Média de horas ²		90	90	95
Média de horas de treinamento, por colaborador		2010	2011	2012
Operações Internacionais	h	n.d	66	58
Natura ³		n.d	85	88

1. Contempla o treinamento da força de vendas (gerentes de vendas e gerentes de relacionamento).

2. Contempla o total de horas de treinamento, em todos os níveis, dividido pelo total de colaboradores e estagiários do ano correspondente.

3. Média consolidada de todas as operações da Natura, no Brasil e nas Operações Internacionais.

LA10. Horas de treinamento por gênero - Brasil	Unidade	2010	2011	2012
Masculino	%	n.d	55	52
Feminino		n.d	45	48

1. Indicador passou a ser monitorado em 2011.

LA11. Investimento em educação e treinamento de colaboradores¹				
Operação	Unidade	2010	2011	2012
Brasil ²		25.744	26.415	19.634
Argentina		96	115	138
Chile		131	260	215
México	R\$ mil	584	245	395
Peru		216	241	121
Colômbia		41	214	339
França		103	380	166
Total		26.915	27.869	21.008

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

2. O dado de investimento no Brasil contempla também o treinamento da força de vendas (gerentes de vendas e gerentes de relacionamento).

LAI. Na Operação Brasil – Programa Natura Educação¹	Unidade	2010	2011	2012
Bolsas concedidas	Unid.	546	510	376
Bolsas de estudo concedidas/inscrições	%	43	69	46
Valor investido no programa Natura Educação	R\$ milhares	863	1.014	1.218

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

LAI. Cursos realizados por colaboradores ou familiares subsidiados total ou parcialmente pela Natura (Brasil)	Unidade	2010	2011	2012
Técnicos/profissionalizantes		47	57	44
Idiomas		134	43	6
Pré-vestibular	unid.	5	1	0
Universitários		259	277	247
MBA e pós-graduação		101	132	79
Total		546	510	376

LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO

Como parte dos nossos objetivos para 2013, seguiremos com investimentos robustos no fortalecimento da nossa liderança. Para tanto, estamos concentrados na aceleração do preenchimento do nosso *pipeline* de sucessão de líderes, na intensificação dos programas de atração de talentos para formação de lideranças futuras, na criação de condições para que nossos colaboradores adquiram novas competências e na ampliação de ações internas de educação.

Lançado em 2011, o programa Cosmos de desenvolvimento de lideranças completou seu primeiro ciclo em março de 2012. Entre 2011 e 2012, 386 líderes participaram das atividades e a expectativa é de que, em três anos, todo o time de liderança - composto por 600 gestores - terá passado pelas etapas de formação.

O programa é formado por quatro dimensões. A primeira delas é a “escola” que envolve aulas presenciais com profissionais brasileiros e internacionais de renome em liderança sobre temas como o trabalho gerencial, a dinâmica da organização, a sustentabilidade e as relações. Em uma das atividades do ano passado, por exemplo, abrimos uma discussão com a liderança para entender como podemos ampliar as análises sobre padrões de compra dos nossos consumidores e reverter esse aprendizado em ações para a ampliação das vendas.

Nas “confrarias”, outra dimensão do Cosmos, temos encontros para troca de informações e discussões relacionadas ao trabalho, para interações que favoreçam o compartilhamento de experiências e aprendizados e para a mobilização para a construção de um futuro melhor. Os encontros são abertos a todos os gestores, independentemente de estarem cursando formalmente o programa. Em 2012, houve quatro desses encontros com palestrantes como a física indiana Vandana Shiva, que falou sobre sustentabilidade e justiça social; o biólogo e escritor moçambicano Mia Couto, que discutiu o tema das diferenças e semelhanças culturais; o historiador Dante Marcello Caramonte Gallian, que apresentou seu conceito de humanidade; e o especialista em psicologia do trabalho Sigmar Malvezi, que palestrou sobre como o cinema pode ajudar na gestão de pessoas.

A dimensão “comunidades de interesse” tem o intuito de expandir o ambiente de aprendizado por meio das redes sociais. As redes funcionam como instrumentos que permitem a difusão - por meio de textos, vídeos, relatos e conversas - da produção intelectual gerada nos demais ambientes do Cosmos e, com isso, fortalecem a interação dos líderes e a discussão de assuntos de interesse geral. Ao final de 2012, 14 comunidades estavam em funcionamento.

Por fim, as “oficinas”, com lançamento previsto para 2013, são a aplicação prática do que foi aprendido. Elas oferecem aos líderes a oportunidade de desenvolver projetos de interesse ou motivações pessoais e que estejam relacionados ao negócio da Natura. Trabalhando em equipes por unidades de negócios, por processos e por áreas de interface, a ideia é envolver todos na busca da inovação e da aprendizagem conjunta.

O Cosmos, assim como as atividades de atração e engajamento, contribui para o preenchimento de vagas nos planos de sucessão. Hoje, 54% dos cargos estratégicos de liderança têm sucessores de curto, médio e longo prazos identificados.

ATRAÇÃO E ENGAJAMENTO

Para atrair novos colaboradores alinhados com nossos valores e com as competências desejadas para a empresa, reativamos o Escritório de Liderança. A iniciativa, já realizada entre 2009 e 2011 para a criação do programa de formação da liderança, prevê o desenvolvimento de novos líderes e trainees, a atração de alunos de cursos internacionais renomados e a busca por pessoas no mercado que possuam novas competências e alto potencial para a Natura.

Nas Operações Internacionais, onde o crescimento acelerado dos nossos negócios amplia a demanda por líderes com experiência global e conhecimento regional, lançamos o programa Inspirando Caminhos. A iniciativa tem o propósito de atrair e desenvolver pessoas da região para que possam se alinhar à nossa proposta de valor e estratégica. Durante nove meses, esses novos colaboradores acompanham os trabalhos de outros líderes e o desenvolvimento de projetos estratégicos e, ao final do período, assumem posições de liderança em nossas operações internacionais. Três pessoas passaram pelo programa em 2012 – todas de países da América Latina, exceto o Brasil. Apesar de pequeno, esse programa nos trará importantes aprendizados e está alinhado à proposta de promover o multiculturalismo, um dos pilares de diversidade da empresa (*leia mais sobre diversidade na página 61*).

Nosso programa de *trainees* também possui uma abordagem global, com 35 integrantes do Brasil e de outros países da América Latina, e um plano que prevê possibilidades de intercâmbio entre esses países.

Como resultado do nosso trabalho de capacitação e formação de talentos, mantivemos uma alta média de aproveitamento interno que, no Brasil, é de 71% e, nas Operações Internacionais, de 48%. Se analisarmos apenas o aspecto da liderança, o índice de aproveitamento foi de 71% no ano passado, ante 68% no ano anterior, considerando todas as operações. Em relação às Operações Internacionais, ampliamos em 32% a presença de profissionais locais nos cargos de gerência.

Nossa estratégia para os gestores tem foco no aproveitamento interno, dando possibilidades de crescimento para os atuais colaboradores e não nos restringindo ou privilegiando moradores da comunidade do entorno dessas operações. Recorremos ao recrutamento externo, em geral, quando há necessidade de buscar alguma competência específica e, nesses casos, não colocamos restrições para a localidade de origem.

Aproveitamento interno de vagas oferecidas/ocupadas por colaboradores	Unidade	2010	2011	2012
Brasil	%	36	70	71
Operações Internacionais		33	42	48
Total Natura		na	64	67

EC7. Presença de membros de alta gerência provenientes da comunidade local ^{1 2}	Unidade	2010	2011	2012
Total de membros da alta gerência	unid	nd	168	179
Cajamar		nd	3,6	6,1
Itapecerica da Serra	%	nd	4,2	4,5
Benevides		nd	0,6	0,6

1. São considerados membros da alta gerência os cargos a partir de Gerente Sênior.

2. Entorno de Cajamar: Cajamar, Campo Limpo, Santana de Parnaíba e Várzea Paulista; entorno de Benevides: Benevides, Barcarena, Belém, Ananindeua e Marituba; entorno de Itapecerica da Serra: Itapecerica, Embu e Cotia.

EC7. Presença de membros de alta gerência provenientes da comunidade local ¹	Unidade	2010	2011	2012
Argentina	%	nd	86	62
Chile		nd	87	0
Colômbia		nd	71	33
França		nd	91	100
México		nd	88	67
Peru		nd	81	20
Total			nd	82

1. São considerados membros da alta gerência os cargos a partir de Gerente Sênior. Consideram-se como locais os membros provenientes do País. Os dados dos anos anteriores não foram divulgados, pois o indicador foi reformulado em 2011 e passou a considerar o percentual de membros locais na empresa. Antes, o indicador contemplava somente as contratações do ano, o que não refletia a real presença de membros locais.

2. As oscilações nos percentuais de um ano para outro não são significativas. Por se tratar de unidades menores, qualquer mudança interna, mesmo que pequena, impacta no percentual.

DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO

Desafios para qualquer empresa, os processos de avaliação de desempenho e as bonificações pelo cumprimento de metas e objetivos dos executivos são bastante complexos. A Natura está revendo esse processo com o intuito de que o programa desempenho e remuneração variável funcione como estímulo para a execução da estratégia da empresa e não fique apenas atrelado a um sistema de recompensa pelo alcance de metas.

Hoje, já contamos com vários instrumentos de avaliação. Um exemplo é a avaliação 360 graus, que engloba a autoavaliação do colaborador e a percepção de múltiplos *stakeholders* como gestores, áreas, parceiros e subordinados (quando há) sobre seu trabalho. O objetivo dessa análise é avaliar a adesão do público interno à Essência e à Cultura da Natura. Além dessa avaliação comportamental, temos também a avaliação de performance, feita por meio da verificação do atingimento de metas individuais contratadas a cada ano. Nossas avaliações contam com variáveis objetivas (numérica) e subjetivas (contrato de desempenho).

GRI LA12

É importante ressaltar também que o Programa de Gerenciamento de Desempenho (PGD) contempla todos os públicos e operações. O PGD garante a todos os profissionais elegíveis, independentemente de gênero, a gestão eficaz do seu desempenho por meio de plano de desenvolvimento individual estruturados.

Com relação à remuneração, consideramos a nossa média salarial adequada ao mercado. Os salários são definidos com base em pesquisas referenciais no mercado geral, em empresas nacionais ou multinacionais brasileiras e em companhias listadas em Bolsa de Valores ou que possuem práticas de Recursos Humanos similares às nossas. A comparação é feita pelo escopo e pela complexidade das funções.

Em 2012, os acordos coletivos representaram um aumento de 8% para os colaboradores dos públicos operacional e administrativo. Já o público gerencial teve uma parcela fixa incorporada ao seu salário base.

As variações entre salários do público feminino e masculino acontecem, exclusivamente, em função da distribuição dos salários dentro da estrutura da Natura. Quando comparamos individualmente cada grupo salarial, não identificamos diferenças significativas entre os salários de homens e mulheres, o que está de acordo com o estipulado na Política de Remuneração da Natura: quando ocupam o mesmo cargo, recebem o mesmo salário. O que observamos é que hoje temos mais homens do que mulheres ocupando os cargos dos grupos salariais mais altos.

EC5. Proporção do salário mais baixo comparado ao mínimo, por Operação ¹	2010	2011	2012
Brasil	1,4	1,6	1,4
Argentina	1,7	1,3	1,4
Chile	1,3	1,2	1,2
Peru	1,0	1,4	1,3
México	4,6	4,5	4,4
Colômbia	1,1	1,0	1,0
França	1,1	1,0	1,1

1. Cálculo obtido por meio de salário mais baixo da operação dividido pelo salário mínimo do País.

LA14. Proporção do salário das mulheres em relação aos homens (por categoria funcional)	Unidade	2010	2011	2012
Operacional		-16	-21	-22
Administrativo	%	30	34	16
Gerência		-4	-7	-7
Diretoria		-19	-17	-14

LA14.Perfil dos salários – média mensal na Operação Brasil ^{1 2}	Unidade	2010	2011	2012
Mulheres - total	R\$	4.944	5.553	5.610
Salários médios mensais em cargos de produção		1.202	1.336	1.506
Salários médios mensais em cargos administrativos		6.190	6.894	6.350
Salários médios mensais em cargos gerenciais		13.351	13.405	13.703
Salários médios mensais em cargos de diretoria		37.196	37.049	38.965
Homens - total	R\$	3.852	4.342	4.831
Salários médios mensais em cargos de produção		1.428	1.700	1.921
Salários médios mensais em cargos administrativos		4.746	5.146	5.494
Salários médios mensais em cargos gerenciais		13.972	14.415	14.780
Salários médios mensais em cargos de diretoria		45.919	44.592	45.114
Acima de 45 anos	R\$	8.089	8.638	8.128
Salários médios mensais em cargos de produção		1.770	1.967	2.142
Salários médios mensais em cargos administrativos		9.166	9.885	8.407
Salários médios mensais em cargos gerenciais		18.344	18.356	17.553
Salários médios mensais em cargos de diretoria		44.090	43.296	48.212
Até 45 anos	R\$	4.095	4.609	4.893
Salários médios mensais em cargos de produção		1.293	1.498	1.699
Salários médios mensais em cargos administrativos		5.305	5.856	5.728
Salários médios mensais em cargos gerenciais		13.144	13.291	13.738
Salários médios mensais em cargos de diretoria		43.638	42.609	40.928

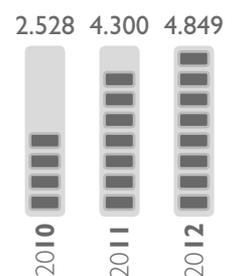
1. O cálculo não considera o pagamento do incentivo de curto prazo (Participação nos Lucros e Resultados).

2. Para o cálculo deste indicador, foram considerados os prêmios pagos a gerentes de vendas e de relacionamento. Os colaboradores da força de vendas, quando distribuídos nas categorias, reforçam as médias salariais femininas pelo prêmio de vendas, excluindo-se os cargos de produção.

A Natura oferece planos de previdência privada complementar, em que o colaborador pode definir com qual percentual do seu salário deseja contribuir, entre zero e 12%. Em contrapartida, auxiliamos com 60% desse valor, até o limite de 5% do salário do colaborador. O plano é oferecido para a operação brasileira e limitado ao teto de R\$ 13.129,00. Em 2012, a Natura contribuiu com cerca de R\$ 4,8 milhões ao plano (ante R\$ 4,3 milhões em 2011).

A Natura não tem um programa formal de preparação para a aposentadoria. No entanto, desde 2011, o projeto Construindo o Futuro propõe uma série de reflexões sobre os aspectos emocionais, físicos e materiais que fazem parte desse período de transição de carreira. O programa é oferecido para a nossa força de vendas, formada por gerentes de relacionamento e de vendas e, em 2012, contou com a participação de 28 pessoas.

EC3.CONTRIBUIÇÕES REALIZADAS PELA NATUREZA PARA O PLANO DE PREVIDÊNCIA DOS COLABORADORES BRASIL (EM MILHÕES DE R\$)



As negociações coletivas são coordenadas pela área de Recursos Humanos, abrangem todos os colaboradores e seguem os padrões e os limites determinados pela legislação local. A Natura promove encontros formais com os sindicatos ligados aos seus negócios para discutir temas previamente agendados com os representantes sindicais. Sempre que ocorrem, notificamos os acordos de negociações coletivas, de preferência, com certa antecedência, de forma a viabilizar uma discussão aberta sobre o tema. A Natura não possui processos para identificação de operações em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva possa ser ameaçado.

GRI LA4 e LA5

GRI HRS

DIVERSIDADE

Cuidar das nossas relações faz parte da nossa cultura e da nossa missão como empresa. Em 2012, iniciamos algumas ações para ampliar as oportunidades de diversidade e para criar um ambiente de maior acolhimento e evoluir nos três aspectos que consideramos prioritários: inclusão social, o feminino e o multiculturalismo. Em 2012, entretanto, nossos indicadores de diversidade foram impactados pelo aumento da rotatividade geral da Natura.

A abertura do novo centro de distribuição da empresa em São Paulo (SP) dará oportunidade para a inserção de pessoas com deficiência, especialmente as cognitivas, nas nossas linhas de picking (separação de pedidos). Com o início da operação previsto para 2013, já iniciamos a contratação dos primeiros colaboradores, apoiados por uma consultoria especializada. Faz parte do projeto o desenvolvimento dos nossos gestores para que possam atuar como padrinhos e referência para esses colaboradores na Natura. Acreditamos que esse trabalho pode, também, repercutir de forma positiva em nosso indicador de contratação de pessoas com deficiência, que, em 2012, caiu de 4,7% para 4,1% em relação ao total de contratados.

Também precisamos avançar em relação à participação das mulheres dentro do nosso quadro atual de colaboradores. Se, por um lado, temos uma participação menor de mulheres no grupo de gestores sêniores; por outro, quando analisamos o pipeline de sucessão, o gênero da liderança é prioritariamente feminino, o que significa uma visão de futuro mais alinhada à nossa estratégia de diversidade.

Com um quadro de funcionários composto prioritariamente por mulheres (64%), temos trabalhado para estabelecer um ambiente adequado e que apoia, em especial, nossas colaboradoras parturientes. Disponibilizamos um berçário para as crianças de até dois anos e 11 meses de idade, criamos flexibilidade no horário de trabalho para amamentação e colocamos à disposição um programa de acompanhamento com médicos e assistentes sociais durante a licença-maternidade (desde 2010, a Natura oferece licença-maternidade de seis meses). Em 2012, a taxa de retorno ao trabalho após a licença registrou uma pequena queda em relação a 2011, mas o patamar continua alto.

O indicador multiculturalidade faz parte de uma estratégia de futuro mais ampla e traduz o interesse cada vez maior da empresa em ter pessoas com vivências diferentes, mas sempre alinhadas aos nossos valores e Essência. Em 2012, promovemos algumas ações que beneficiam a multiculturalidade dentro da Natura, como a ampliação da participação de colaboradores da América Latina no programa de MBA, porém, o tema não evoluiu na velocidade desejada e houve um decréscimo de 9% no indicador (*leia mais sobre diversidade na página 48, Qualidade das Relações*).

LAI.Colaboradores Natura por gênero ¹	Unidade	2010	2011	2012
Masculino	%	nd	36	36
Feminino		nd	64	64

1. Indicador passou a ser reportado em 2011.

LAI3.Diversidade ¹	Unidade	2010	2011	2012
Total de Colaboradores Brasil	Unid	5.482	5.483	5.354
Mulheres	%			
Em relação ao total de colaboradores		61	61	60
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais		55	57	59
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria		25	24	26
Acima de 45 anos	%			
Em relação ao total de colaboradores		11	12	13
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais		9	11	11
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria		22	22	35
Multiculturalidade				
Total de líderes estrangeiros ou com experiência internacional ²	Unid	27	42	38
% de líderes estrangeiros ou com experiência internacional em relação ao total de líderes ³	%	23	33	30
Colaboradores com deficiência				
Número de colaboradores com deficiência	Unid	249	258	219
Porcentagem sobre o total de colaboradores	%	4,5	4,7	4,1
Número de pessoas com deficiência capacitadas no programa Competências Básicas Profissionais	Unid	217	258	244

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

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

3. Consideramos experiência internacional em vigor ou passada na Natura, mas em operações diferentes da nacionalidade do colaborador e com tempo mínimo de dois anos.

LAI.Colaboradores por nível funcional ¹	Unidade	2010	2011	2012
Produção	unid	nd	nd	2.476
Administrativo		nd	nd	3.474
Gerência		nd	nd	679
Diretoria		nd	nd	54
Total		nd	nd	6.683

1. Indicador passou a ser reportado em 2012

LA15.Número de licenças-maternidade e taxa de retorno ¹	Unidade	2010	2011	2012
Número de colaboradoras que saíram de licença-maternidade no período	unid	155	156	158
Percentual de colaboradoras que retornaram da licença-maternidade e permaneceram por no mínimo 12 meses após o retorno	%	86	90	84

1. Mediante ao novo método de cálculo do indicador, os números de 2010 e 2011 foram alterados.

ROTATIVIDADE

Em 2012, registramos uma ampliação na rotatividade, tanto do público gerencial quanto do administrativo e operacional e, conseqüentemente, o índice de *turnover* cresceu de 8% para 9%.

Dos casos de desligamento, 71% foram provocados pela Natura em função de *performance* abaixo do esperado para a função. Esse resultado está associado à evolução do processo de gestão de desempenho, com maior atenção aos colaboradores com baixo rendimento, que têm um plano de desenvolvimento de seis meses, para recuperar o desempenho e, caso isso não ocorra, é desligado da companhia. Adicionalmente, o programa de gestão do absenteísmo e a proximidade da liderança trouxe uma gestão mais efetiva, com conseqüente aumento do número de demissões por iniciativa da empresa.

Já para o caso de desligamentos que partem do próprio colaborador, o principal motivo é o aquecimento do mercado, particularmente na área administrativa e nas áreas mais técnicas, como a de engenharia. Com o objetivo de reduzir esses casos, a partir do segundo semestre de 2012, reforçamos as ações de capacitação, carreira e desenvolvimento para esse público.

Nas Operações Internacionais observamos tendência contrária, com redução no índice de *turnover* para 8%, ante 12% no ano anterior. Esse resultado está ligado à consolidação das equipes nessas unidades depois de uma intensa movimentação no início das operações.

LA2.Total de contratação de colaboradores ¹	Unidade	2010	2011	2012
Brasil		1.328	758	708
Argentina		n.d	n.d	21
Chile		n.d	n.d	16
México	unid	n.d	n.d	20
Peru		n.d	n.d	16
França		n.d	n.d	3
Colômbia		n.d	n.d	20
Total		1.328	758	804

1. Indicador nas Operações Internacionais passou a ser monitorado em 2012.

GRI LA2

LA2.Total de desligamentos de colaboradores	Unidade	2010	2011	2012
Brasil		641	751	832
Argentina		40	35	103
Chile		49	89	53
México	unid	38	258	18
Peru		75	50	60
França		5	7	17
Colômbia		37	43	29
Total		885	1.233	1.112

LA2.Rotatividade por gênero	Unidade	2010	2011	2012
Masculino	%	12	10	12
Feminino		6	7	8

LA2.Rotatividade Brasil por faixa etária	Unidade	2010	2011	2012
Abaixo de 18 anos	%	0	0	4
Entre 18 e 25 anos		15	10	12
Entre 26 e 30 anos		12	9	11
Entre 31 e 40 anos		7	9	9,5
Entre 41 e 50 anos		2	6	6
Acima de 50 anos		4	5	7

1. Conceito do turnover: quantidade de desligamentos por iniciativa da empresa (com ou sem justa causa) ou do colaborador, com reposição da vaga. Forma de cálculo: desligamentos com solicitação de reposição/headcount efetivo da empresa.

Benefícios e facilidades para todos os colaboradores da Operação Brasil:

- Programa de ergonomia: busca o ajuste confortável e produtivo do trabalhador ao seu local e às suas condições de trabalho, a partir das adaptações necessárias.
- Serviço social: espaço de discussão, compreensão e resolução das questões de ordem social dos colaboradores.
- Programa Saúde Tamanho Família.
- Programa de ginástica laboral.
- Programa Gestão de Crônicos: para colaboradores e familiares com doenças crônicas.
- Desconto de 40% na compra de até cinco produtos Natura por mês.
- Programa Cuidando de Quem Cuida: encontro pós-parto e curso de gestante.
- Auxílio-creche e auxílio especial: para custeio de despesas com educação de crianças com deficiência.
- Seguro de vida.
- Veículos para colaboradores de nível gerencial sênior
- Convênio-farmácia.
- Transporte fretado.
- Previdência privada.
- Projeto Corredores: treinos de corrida e caminhada com acompanhamento especializado.
- Restaurante ou vale-refeição ou vale-alimentação
- Venda de material escolar com desconto.
- Serviços de fitness, piscina, aula de dança, torneios de futebol e quadra poliesportiva no Clube Natura e Espaço Bem-Estar (Cajamar e Itapeçerica da Serra).
- Serviços e facilidades: costureira, lavanderia, sapataria, ótica, seguros, correio, locadora de livros e vídeos (Cajamar e Itapeçerica da Serra).
- Natura Educação: bolsas de estudos para colaboradores e seus familiares.
- Programa Construindo o Futuro (preparação à aposentadoria para gerentes de venda, inclui a poupança incentivada).
- Berçário para crianças com idade até dois anos e 11 meses.
- Apoio nos processos de adoção.
- Plano de assistência médica.
- Plano de assistência odontológica.
- Check-up para colaboradores a partir do nível gerencial.
- Reembolso parcial de despesas com medicamentos para doenças cardiovasculares, diabetes, insuficiência renal, oncologia, doenças hepáticas, distúrbios neurológicos, doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho e alterações psiquiátricas.
- Telemedicina: eletrocardiograma por telefone nos casos de emergência.
- Saúde em Movimento: programa de incentivo à atividade física. Inclui avaliação médica, nutricional e do orientador físico antes do início das atividades.
- Subsídio para academia às gerentes de relacionamento e às gerentes de vendas.
- Cinco produtos por mês gratuitos para colaboradores de nível gerencial e diretores.

- Cesta de Natal.
- Espaço Saúde: atendimento médico assistencial de emergência, fisioterapia, RPG, ginecologia e obstetrícia, acupuntura, ortopedia, nutrição e psicologia.
- Programa Quero Estar Bem: integra todas as especialidades e profissionais do Espaço Saúde, considerando o ser humano de forma integral nas quatro dimensões: física, emocional, espiritual e social.

Benefícios e ações oferecidos a terceiros residentes* da Operação Brasil:

- _Curso para gestantes.
- _Espaço Saúde – atendimento de urgência e emergência.
- _Projeto Corredores.
- _Restaurante.
- _Ginástica laboral.
- _Brinquedos.
- _Cesta de Natal.
- _Transporte fretado.
- _Serviços de fitness, piscina, aula de dança e quadra poliesportiva no Clube Natura e Espaço Bem Estar (Cajamar e Itapecerica da Serra).
- _Serviços e facilidades: costureira, lavanderia, sapataria, ótica, seguros, correio, locadora de livros e vídeos (Cajamar e Itapecerica da Serra).
- _Entrega de presentes de Dia das Mães e Dia dos Pais.

SAÚDE E SEGURANÇA

A Natura tem uma série de programas para promoção de uma vida mais saudável para seus colaboradores e familiares. Em relação ao ano anterior, aumentamos o número de exames preventivos realizados pelos nossos colaboradores e seus dependentes, como, por exemplo, testes para a prevenção do câncer de mama, do colo uterino e de próstata além de pesquisas diagnósticas para o controle do diabetes e doenças cardiovasculares. Em 2012, os investimentos na área de saúde foram equivalentes a R\$ 942 por colaborador, volume semelhante ao do ano anterior.

GRI LA8

Sob o guarda-chuva do Programa Quero Estar Bem, desenvolvemos atividades com foco em saúde, prevenção, incentivo à prática de exercícios e promoção da qualidade de vida. Em 2013, realizaremos a 2ª Semana da Saúde – a primeira ocorreu em 2010 – com avaliações do risco de saúde e ações específicas para as principais doenças diagnosticadas, como as cardiovasculares, hipertensão arterial, aumento do colesterol e/ou da glicemia. A empresa oferece ainda vacinas que não estão disponíveis nos postos de saúde.

GRI LA8

Oferecemos ginástica laboral três vezes por semana para o público administrativo e diariamente para o operacional. Há ainda eventos temáticos de *fitness* e esportes (corrida e futebol, por exemplo), além de subsídio para academia. O programa Cuidando de quem Cuida reúne ações para apoiar as atividades relacionadas à saúde dos colaboradores, particularmente para as mulheres, com cursos para gestantes, de pré-natal e pós-natal, berçário, auxílio creche, auxílio a filho com deficiência e extensão da licença-maternidade. Também provemos acesso a medicamentos, auxílio-funeral e seguro de vida, e suporte aos planos de assistência médica e odontológica.

Para promover um ambiente seguro, investimos em 2012 o equivalente a R\$ 582 por colaborador em atividades de prevenção de acidentes. O volume foi inferior ao do ano anterior; quando aplicamos R\$ 794 por colaborador, principalmente em função de obras de engenharia, de maior custo.

Além disso, reavaliamos nossas práticas e a estrutura de segurança de todos os espaços Natura para avaliar como poderíamos melhorar o que já estávamos fazendo. Os resultados mostraram que deveríamos estar mais próximos dos trabalhadores e sermos mais ágeis no atendimento. Diante de tais respostas, distribuímos as equipes de forma a atender áreas e processos mais expressivos, nos quais temos mais riscos ou demandas para a gestão da segurança. Queremos que a segurança seja uma questão transversal, pois para conseguirmos mudar comportamentos, precisamos manter o assunto presente no dia a dia, para que o colaborador entenda seu valor e importância para o negócio.

Durante o ano passado promovemos treinamentos específicos e gerais para nossos colaboradores terceiros, o que reduziu em 16% o índice de acidentes com esse público. Por outro lado, registramos que o número de ocorrências entre os colaboradores Natura foi mantido (veja tabela na página seguinte). Vale destacar, no entanto, que todos os acidentes registrados foram leves e incluíram um componente comportamental, o que reforça a necessidade de trabalharmos com condutas de segurança e prevenção entre os colaboradores.

Os colaboradores das unidades de Cajamar e Benevides são representados nos comitês formais de saúde e segurança por meio da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), aberta à participação de todos (nessas unidades) e composta por diversos níveis hierárquicos. Eles seguem a seguinte estrutura: 50% dos seus representantes indicados pela Natura e os outros 50% pelo público interno por meio de eleições. A existência da Cipa está prevista nos acordos formais da Natura com os sindicatos, que também incluem medidas de proteção ao trabalho, tais como o uso de equipamentos de proteção individual; práticas de prevenção de acidentes com máquinas e equipamentos e comunicação de acidentes de trabalho.

GRI LA6

GRI LA9

LA7.Lesões típicas e dias perdidos relacionados ao trabalho e índice de absenteísmo (incluindo trabalhadores subcontratados) na operação Brasil¹	Unidade	2010	2011	2012
Colaboradores - número de acidentes com afastamento		7	10	8
Colaboradores - número de acidentes sem afastamento		10	4	6
Número de acidentes de trabalho por colaborador	Unid	0,004	0,003	0,003
Subcontratados - número de acidentes com afastamento ²		4	6	5
Subcontratados - número de acidentes sem afastamento ²		2	0	0
Total de horas programadas de trabalho³	Hrs/ano	2.010	2.011	2.016
Dias de trabalho perdidos ³	unid	64	51	73
Taxa de dias perdidos (TDP) ⁴	%	6,3	4,7	6,70
Índice de taxa de frequência de acidentes com afastamento ⁵		0,7	0,9	0,8
Índice de taxa de frequência de acidentes com/sem afastamento ⁶	%	1,7	1,2	1,3
Investimento na prevenção de acidentes por colaborador (R\$) ⁷		882	794	582
Investimento na prevenção de doenças por colaborador (R\$)	R\$	736	940	942
Taxa de frequência de doenças ocupacionais	%	0,9	0,2	0,3
Número de comunicações ao Instituto Nacional de Seguridade Social sobre doenças ocupacionais – Cajamar	unid	9	1	3
Taxa de absenteísmo ⁸ (%)	%	6,5	5,8	3,9

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

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

3. Para os colaboradores Natura, o total de horas programadas consideram 8 horas/dia x dias úteis previstos.

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

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

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

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

8. Em 2012, identificamos oportunidades de melhoria no sistema informatizado de registro das horas, que passaram a considerar cargas horárias diferentes mediante dias da semana e turnos de trabalho. Por isso, revisamos a taxa de 2011.

LA7. Acidentes por gênero (com e sem afastamento) Brasil	Unidade	2010	2011	2012
Masculino	%	76	71	71
Feminino		24	29	29

consultoras e CNOs

A Natura é uma empresa de venda direta e tem em suas consultoras e consultores Natura (CNs) o seu principal elo com o consumidor. Nossa rede soma mais de 1,5 milhão de CNs que transportam até o público mais do que produtos e serviços, levam também nossos valores e nossas Crenças a sete países da América Latina e à França. Essa estrutura é composta por mais dois grupos: Consultoras Natura Orientadoras (CNOs) e Gerentes de Relacionamento. Enquanto as CNOs, além da atividade de consultoria, trabalham pela ampliação da rede e no relacionamento com as demais consultoras; gerentes de Relacionamento são colaboradores da Natura que atuam próximas às CNs e CNOs, buscando compreender suas necessidades e ampliar o valor de sua atividade empreendedora.

O ano de 2012 foi muito positivo para essa rede. Cada vez mais frequente, a entrega de produtos em até 48 horas já beneficia 25% das CNs no Brasil, ante 5% em 2011. Se considerado o escopo apenas das grandes capitais, esse índice chegou a 60%. Já o prazo médio de entregas caiu de 6,8 dias para 5,1 dias no período. Realizamos entregas mais rápidas e precisas, já que em 2012 também registramos o menor índice de indisponibilidade de produtos dos últimos sete anos.

Nos últimos anos realizamos grandes investimentos para revisão e ampliação da nossa malha logística no Brasil e também para o desenvolvimento de tecnologias e sistemas para captação de pedidos. São avanços que hoje se refletem na satisfação da nossa rede. A lealdade de CNs e CNOs cresceu significativamente no ano passado, registrando o maior patamar desde o início desse monitoramento, em 2010. O índice, que considera apenas a nota máxima dada aos quesitos de satisfação, recomendação e intenção de continuar o relacionamento com a Natura, atingiu 24% entre as consultoras, superando o resultado de 18,6% do ano anterior e até a meta para o período, de 21%. Entre as CNOs, o crescimento foi ainda mais expressivo, passando de 24% para 40%.

Nas Operações Internacionais, os índices de lealdade mantiveram-se altos, em sintonia com o ano anterior. Registramos queda apenas no México, onde uma instabilidade de sistemas em um período específico do ano afetou a qualidade do serviço (*leia mais na página 78, Modelo empreendedor no México*).

Para seguir agregando excelência à venda direta, investimos em pesquisas sobre a experiência nos meios digitais e identificamos um grande potencial de aproximar ainda mais nossas consultoras e consultores de seus consumidores. Com isso, queremos entender seus hábitos de compra e abastecer a nossa rede de CNs com informações que incrementem sua produtividade e melhorem seu serviço. Um grupo de CNs já utiliza aparelhos móveis e se relaciona por meio da web com seus clientes, uma experiência que está servindo para gerar aprendizados e aprofundar o conhecimento do potencial desses mecanismos na venda direta.

Também pretendemos criar um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*), que favorecerá o gerenciamento de informações de consumidores e CNs e disponibilizará às consultoras informações sobre perfil de consumo que serão úteis para ampliar suas vendas e qualificar o relacionamento com seus consumidores (*leia mais na página 31, Estratégia e Perspectivas*).

PR5 - Qualidade das Relações com CNs Operação Brasil	Unidade	2010	2011	2012
Satisfação ¹		90	87	90
Lealdade ²	%	21	19	24

1. CNs satisfeitas e totalmente satisfeitas – Top2Box.

2. Porcentagem de CNs que deram a nota máxima (top 1 box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

PR5 - Qualidade das relações com CNs Operações Internacionais – Índice de Lealdade (%)¹	Unidade	2010	2011	2012
Argentina		35	38	45,4
Chile		35	36	39,0
Colômbia	%	44	37	42,8
México		51	40	38,4
Peru		30	23	25,9
Total Operações Internacionais		na	na	38

PR5 - Qualidade das relações com CNs Operações Internacionais – Índice de Satisfação (%)^{2 3}	Unidade	2010	2011	2012
Argentina		93,3	94,0	96,5
Chile		91,3	95,5	94,0
Colômbia	%	93,8	95,5	95,3
México		93,8	91,5	90,0
Peru		92,7	92,5	91,0

1. Porcentagem de CNs que deram a nota máxima (top 1 box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

2. Indicador passou a ser monitorado em 2012. Os dados são apresentados por país em função da alteração que podem sofrer em função do tamanho da rede em cada local.

3. CNs muito satisfeitas e totalmente satisfeitas – Top2Box.

PR5 - Qualidade das Relações com CNOs - Operação Brasil	Unidade	2010	2011	2012
Satisfação ¹		94	87	96
Lealdade ²	%	33	24	40

1. CNOs muito satisfeitas e totalmente satisfeitas – Top2Box.

2. Porcentagem de CNOs que deram a nota máxima (top 1 box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

PR5. Qualidade das Relações com CNOs -Operações Internacionais – Lealdade ^{1 2}	Unidade	2012
Argentina	%	na
Chile		46
Colômbia		58
México		52
Peru		50
PR5. Qualidade das Relações com CNOs -Operações Internacionais – Satisfação ^{2 3}	Unidade	2012
Argentina	%	na
Chile		95,8
Colômbia		99,0
México		93,1
Peru		97,0

1. Porcentagem de CNOs que deram a nota máxima (top 1 box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

2. O indicador passou a ser monitorado em 2012. Os dados são apresentados por país, pois o tamanho e o peso de cada um podem sofrer alterações constantes por se tratar de um modelo recente. A Argentina ainda não dispõe do modelo CNO.

3. CNOs muito satisfeitas e totalmente satisfeitas – Top2Box.

O TAMANHO DA NOSSA REDE

Em 2012, nosso número de consultoras ultrapassou os 1,5 milhão, com um crescimento de 10,7% em relação ao ano anterior. No Brasil, a rede avançou 8%, somando 1,2 milhão de consultoras. Entre as CNOs, o número total registrou pequena queda no Brasil em função de ajustes realizados no modelo: otimizamos a atuação geográfica e aumentamos o número de CNOs ligadas a cada CNO, focando em ações para aumento individual da remuneração desse público.

Nas Operações Internacionais, em outro estágio de implantação e com a consolidação do modelo CNO no Chile, na Colômbia e no Peru e do modelo comercial diferenciado no México, o crescimento da rede foi de mais de 25% em relação a 2011, e alcançou o número de 304 mil. A exceção é a França, onde a rede sofreu pequena redução e nos levou a estudar novas medidas para ampliar a atratividade do modelo no país.

Número de consultoras e consultores disponíveis ^{1 2}	Unidade	2010	2011	2012
Brasil		1.028,7	1.175,5	1.268,5
Argentina		53,2	63,7	74,9
Chile		31,0	37,9	52,1
México	Milhares	41,2	58,5	74,3
Peru		45,5	54,9	63,6
Colômbia		19,0	27,1	37,0
França		2,5	3,1	2,6
Total		1.221,1	1.420,7	1.572,9

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

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

Número de CNOs no Brasil ¹	Unidade	2010	2011	2012
	Unid	11.276	13.230	12.125

1. Número de CNOs no final do ano.

Número CNOs disponíveis nas Operações Internacionais ¹	Unidade	2012
Chile		728
México		na
Peru	Mil	760
Colômbia		388
França		na
Total OIs		1876

1. Refere-se ao número de CNO no final do ano. Primeiro ano em que o indicador é monitorado.

MAIS PRODUTIVIDADE, MAIS RENDA

O menor crescimento da rede no Brasil está em linha com a nossa estratégia de privilegiar a ampliação da produtividade das CNs e CNOs. Depois de anos elevando de forma acelerada o número de consultoras Natura, observamos a necessidade de intensificar ações de treinamento e ferramentas para ajudar a nossa rede a melhorar seu desempenho de vendas, além de ampliar a frequência de compra do consumidor e a variedade de produtos adquiridos.

Nessa direção, as iniciativas implementadas ao longo do ano passado permitiram que a produtividade média das CNs crescesse a partir do segundo semestre (1,4% no terceiro trimestre e 2,9% nos últimos três meses do ano). No acumulado dos 12 meses, a produtividade das CNs praticamente se igualou à do ano anterior, interrompendo a trajetória de queda. No caso das CNOs, o resultado foi mais consistente e a produtividade avançou em 21%.

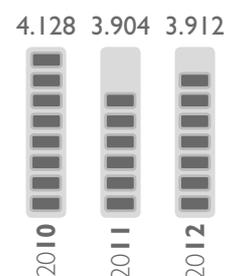
Entre as ações, lançamos o programa Mais Natura que promove um novo olhar para o negócio, e revisamos a estratégia de relacionamento e as regras de remuneração de CNs e CNOs.

Investimos ainda, na evolução do marketing, na oferta combinada de diversas categorias de produtos (estratégia cross category) e de acordo com perfis de consumidores. Outra iniciativa que auxiliou no aumento da produtividade foi a mudança na apresentação das promoções na *Revista Natura*, realizada em 2011. Antes concentrado no fim da revista, o conteúdo promocional foi distribuído por toda a publicação, como um incentivo para que o consumidor final navegue por todo o nosso portfólio.

TREINAMENTOS

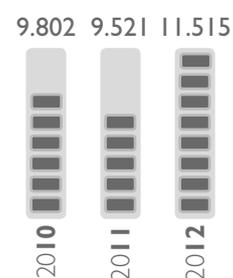
A estratégia de ampliar a produtividade também está associada ao aumento da efetividade dos nossos treinamentos. Em 2012, investimos principalmente no uso da Internet como instrumento para veiculação de conteúdos que aprimoram o trabalho da rede. Registramos 1,1 milhão de participações de CNs em treinamentos no Brasil, superando a meta de alcançar 1.005 mil participações no ano passado.

EC9 – RENDA MÉDIA ANUAL GERADA CNs (EM R\$)



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

EC9 – RENDA MÉDIA ANUAL GERADA CNOs (EM R\$)



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

Na internet, o Portal do Conhecimento – site vinculado à plataforma de solicitação de pedidos na Internet e que fornece informações e treinamentos para as consultoras – teve mais de 360 mil acessos em 2012. Destes, 180 mil completaram ao menos um treinamento virtual, o que representa ótimo desempenho para a plataforma, iniciativa ainda recente. Para estimular o uso do novo recurso, realizamos campanhas em nossos principais meios de comunicação, como a revista e o blog Consultoria e os Encontros Natura a cada ciclo de vendas.

Com o propósito de promover aprendizado, gerar encantamento a partir dos nossos conceitos e experimentação de nossos produtos, investimos em novas ações de treinamento para consultoras e consultores, dentre as quais destacamos as Vivências de Maquiagem e Perfumaria que ocorreram em várias cidades do Brasil e foram conduzidas por especialistas nos temas. Ainda desenvolvemos e enviamos às CNs uma revista com conteúdos e dicas de vendas sobre as principais categorias da Natura.

Também seguimos investindo em treinamentos presenciais e registramos a participação de 343 mil CNs no treinamento inicial. Para as que residiam em cidades distantes dos locais de treinamento, enviamos 121 mil kits com dicas e orientações, resultando em 92% das consultoras iniciantes treinadas.

Ações de treinamento – Operação Brasil ^{1 2}	Unidade	2010	2011	2012
Total de CNs treinadas em ações de treinamento	Milhares	-	-	1.152

1. Considera a participação de uma mesma CN em uma ação de treinamento, seja por meio das Gerentes de Relacionamento, Treinamentos Virtuais e/ou outras iniciativas corporativas.

2. O indicador passou a ser monitorado em 2012.

Treinamento CNs – Operação Brasil (em milhares)	Unidade	2010	2011	2012
CNs iniciantes	Milhares	458	505	506
Treinamento inicial		361	358	343

Ainda em 2012, encerramos as atividades das Casas Natura no Brasil, utilizadas até então para a realização dos Encontros Natura, reuniões periódicas com as consultoras para apresentação dos ciclos de venda, informações sobre lançamentos e outras estratégias. Embora as Casas tivessem um bom índice de aprovação dentre as CNs, observamos que não estavam cumprindo a tarefa de ampliar a participação das consultoras nas reuniões a cada ciclo, nem as aproximando mais da Natura.

Nas Operações Internacionais, os treinamentos se expandiram no mesmo ritmo acelerado de crescimento no número de consultoras e consultores Natura. Em alguns casos, como no Chile e na Argentina, a participação de CNs mais que dobrou em relação ao ano anterior. Temos renovado a oferta de cursos que atendem às necessidades de cada país, oferecendo uma estratégia segmentada para cada consultora e consultor, que não só lhes permita adquirir conhecimento técnico dos produtos, mas também ferramentas para o seu negócio, promovendo o empreendedorismo.

Treinamentos CNs – Operações Internacionais ^{1 2}	Unidade	2010	2011	2012
Argentina		3.501	7.243	10.973
Chile		1.671	3.802	7.450
Colômbia	Unid	2.160	3.656	5.161
França		500	859	648
Peru		3.261	5.847	10.383
Total		11.093	21.407	34.615

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

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

UM SERVIÇO PERFEITO

Na busca pela melhoria contínua, reduzimos o prazo médio de entrega do pedido para 5,1 dias, na média do ano e, para 4,5 dias se considerado apenas o segundo semestre de 2012. Estabelecido o básico e bem-feito para toda a nossa rede, entendemos que é necessário evoluir na cultura de servir aos diferentes públicos da Natura, especialmente às CNs, CNOs e aos consumidores.

Instituído em 2011, o Comitê de Clientes é o centro dessa estratégia de busca pela qualidade e funciona como um fórum que reúne áreas da Natura que interferem no nível de serviço. É o caso, por exemplo, de tecnologia da informação, do comercial, da logística e da distribuição, além das gerentes de relacionamento que trabalham diariamente com as CNs e podem trazer uma visão complementar, da ponta da cadeia, para garantir a eficiência do nosso serviço.

Em uma visão integrada, a cada ciclo de venda monitoramos cerca de 70 indicadores que interferem na qualidade do atendimento e aceleramos a identificação de pontos de melhoria diretamente com os responsáveis pelos processos. O Comitê avalia desde o cadastramento da CN, passando pela captação do pedido e pela disponibilidade do produto até a entrega na casa da consultora. Essa cesta de indicadores forma o que chamamos de Serviço Perfeito, cujo objetivo é garantir a entrega dos pedidos no menor prazo possível e com qualidade.

Os resultados desse investimento se mostram nos números: em 2012, entre 60% e 70% dos indicadores apresentaram progresso de aproximadamente 50% no nível de excelência; enquanto em 2011, apenas 40% dos indicadores estavam nesse padrão. Nossa meta é alcançar o Serviço Perfeito para 90% das CNs da nossa base no Brasil.

Em 2012, também iniciamos a pesquisa de satisfação das CNs a cada ciclo de vendas para mensurar com maior frequência sua opinião sobre nossos serviços e processos, aperfeiçoando o controle de qualidade. Anteriormente, a satisfação era avaliada uma vez por ano.

Por enquanto, restringimos a atuação do Comitê de Clientes ao Brasil. Contudo, já desenvolvemos experiências no Chile, com um projeto piloto em 2012, e pretendemos expandir a estratégia para todas as nossas operações. Nas unidades regionais da Natura dentro do Brasil, criamos o Serviço ao Cliente regional, formado por gerentes auxiliados por um time de vendas que trabalha na identificação de oportunidades de evolução em cada região.

RELACIONAMENTO COM CNs E CNOs

Para reforçar a qualidade das relações criamos uma nova política de relacionamento com a nossa força de vendas (formada pelos colaboradores da área comercial, CNs e CNOs) baseada em cinco princípios: conectar, cuidar, gerar aprendizagem, promover oportunidade e gerar valor compartilhado (*veja quadro abaixo*).

A partir dessas diretrizes, queremos transformar a experiência de compra de nossas consultoras e consumidores e reforçar a centralidade do relacionamento como diferenciador de negócio. Desejamos ainda fortalecer a lealdade dos nossos públicos, em particular CNs e CNOs.

A nova política de relacionamento vai influenciar todos os nossos contatos com a rede Natura e, para isso, estamos revisando todos os nossos procedimentos em busca de oportunidades de melhoria como os canais de atendimento (*leia mais em Comunicação*), as políticas de reconhecimento e incentivo às consultoras (*leia mais Reconhecimento e Incentivos*) e nossos treinamentos (*leia mais em Treinamentos*). Entre as ações já realizadas, criamos um núcleo focado na atração e desenvolvimento inicial de novas CNs e na redução do turnover, acompanhando esse público para compreender suas necessidades e dificuldades para viabilizar a sua permanência na Natura.

Prosseguimos com a realização dos painéis de diálogo para ouvir as consultoras e identificar soluções colaborativas para desafios de venda, relacionamento com o consumidor, atendimento, e outras questões que possuem consequências diretas para as CNs. Consideramos necessário o olhar sobre o outro, valorizando a opinião de todos os nossos públicos.

Princípios	Significado
Conectar	As relações se dão entre pessoas e seus múltiplos papéis, num ecossistema de indivíduos que se identificam e se conectam em torno de propósitos comuns.
Cuidar	O cuidado é o elemento central de toda e qualquer interação. A simplicidade, o servir com amor e a empatia expressam esse cuidado e constroem relações de confiança e lealdade.
Gerar aprendizagem	Um ecossistema dinâmico de relações que age, interage e colabora, aprende junto, se reconecta, se reconstrói e evolui.
Promover oportunidade	As atitudes empreendedoras são valorizadas, sem imposição. As oportunidades são acessíveis a todos e permitem que o potencial de cada indivíduo se manifeste.
Gerar valor compartilhado	A busca do aperfeiçoamento contínuo proporciona geração de valor compartilhado para todo o ecossistema.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Disponibilizamos vários canais de comunicação para suporte ao trabalho de nossas consultoras e estamos incrementando especialmente as ferramentas online para dar mais agilidade e aprimorar o atendimento. Atualmente, quase a totalidade dos pedidos efetuados pelas CNs já é feito por meio do site Consultoria – 94% no Brasil e 80% nas Operações Internacionais – e queremos estimular o uso desse canal também para a comunicação.

Atendemos as consultoras e consultores na Central de Atendimento Natura (CAN), disponível via *chat online*, *e-mail* e telefone. Além disso, implementamos no ano passado o serviço de monitoramento das redes sociais para garantir o retorno às manifestações das consultoras em nossas páginas no *Facebook*, no *Twitter* e em nossos *blogs*.

Os atendimentos do CAN somaram 0,39 contato por pedido faturado no ano passado, contra 0,85, em 2011. A queda é consequência da melhoria em nossos processos, especialmente na disponibilidade de produtos, nos sistemas de crédito e cobrança e na entrega de pedidos. No total, o CAN recebeu 20 milhões de solicitações, ante 30 milhões no ano anterior, considerando todas as operações da Natura. Para garantir um atendimento ágil, instituímos canais específicos para atender CNs com mais tempo de atividade e para aquelas mais produtivas em 2012.

Para ganhar eficiência e uniformizar os processos nas Operações Internacionais, estamos centralizando os atendimentos da Central no Peru e na Colômbia, em substituição aos atendimentos antes individualizados em cada país. Essa mudança trará ganhos de eficiência e também nos ajudará a monitorar e manter a qualidade do serviço prestado.

Estamos trabalhando para unificar nossos canais de comunicação *online* e, conseqüentemente, facilitar a navegação do consumidor e da consultora nos sites e nos perfis da marca Natura e de nossos produtos, endereços virtuais muito acessados por nossos públicos de relacionamento. No final de 2012, lançamos o novo formato da *Revista Natura Digital* (www.revistanatura.com.br), que passou a ter um site mais interativo, com identificação do perfil do consumidor e da consultora, proporcionando melhor experiência com o nosso portfólio. Entre as novas funcionalidades, um sistema de busca facilita a navegação por tipo de produto e submarca e o visitante visualiza a apresentação do portfólio de acordo com o seu perfil, além de poder utilizar um simulador de maquiagem. Nosso propósito é criar a cultura de consulta do portfólio Natura na revista digital e construir uma ferramenta de relacionamento na internet, onde temos cada vez mais usuários. Em 2012, alcançamos a média, por ciclo, de 500 mil acessos à *Revista Natura Digital*.

Mantemos também o *blog* Consultoria (blogconsultoria.natura.net), que ensina conceitos e funcionalidades dos nossos produtos e divulga informações sobre temas como empreendedorismo e sustentabilidade. Em 2012, o blog registrou, em média, 300 mil visitantes a cada ciclo.

Mas o maior canal de comunicação ainda são os nossos periódicos impressos – *Revista Natura*, *Revista Consultoria* e outras folheterias. A tiragem média da *Revista Natura* foi de 3,5 milhões de exemplares por ciclo e da *Revista Consultoria*, (também editada a cada ciclo de venda com informações para a consultora sobre a atividade, promoções especiais e divulgação de ações de relacionamento) foi de 1,5 milhão. Em 2013, lançaremos a *Revista Consultoria* em um formato mais eficiente para atuar como ferramenta de capacitação das consultoras.

Em 2012, o processo de produção desses materiais foi redesenhado para ajustar o foco de cada publicação ao seu público-alvo. Temos também uma supervisão rígida sobre o aumento no número de páginas ou da tiragem, o que é coerente com nosso controle de impacto ambiental. Nesse sentido, queremos incentivar cada vez mais o uso da *Revista Natura online* e outros canais na *web*.

Número de pedidos efetuados pelo site consultoria¹	Unidade	2010	2011	2012
Operação Brasil	Milhares	12.901	15.961	17.616
Operações Internacionais		611	2.111	2.801

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

CAN - Centro de Atendimento Natura¹	Unidade	2010	2011	2012
Média diária de chamadas atendidas (em milhares)	Milhares	24	30	20

1. Chamadas referentes à Operação Brasil por telefone, chat online e e-mail.

RECONHECIMENTOS

Valorizamos o papel importante das nossas CNs e CNOs a partir de várias ações que reconhecem seu desempenho no canal de vendas, na disseminação de nossos valores e crenças e no desenvolvimento de iniciativas sustentáveis visando a construção de um mundo melhor.

Anualmente, homenageamos as consultoras mais produtivas, as que vendem mais produtos embalados em refil e produtos da linha Crer para Ver – cuja renda é revertida para o Instituto Natura. Também são reconhecidas as consultoras com maior tempo de relacionamento com a Natura, que completam 10, 20, 30 e 40 anos de atividade, e as CNOs, por sua evolução na atividade e desempenho.

Reconhecimento CNs – Brasil	Unidade	2010	2011	2012
CNs reconhecidas tempo de atividade ¹		73.286	13.753	28.277
Eventos de reconhecimento tempo de atividade		56	44	91
CNs reconhecidas destaques ²	Unid	9.137	9.340	9.510
Quantidade de prêmios distribuídos destaques		473	451	457
Eventos de reconhecimento destaques		43	41	41

1. Reconhecimento anual realizado regionalmente para as CNs que completam 10, 15, 20, 30 e 40 anos de atividade. Temos também o reconhecimento de 15 anos realizado pelo corporativo (Visita Vip).

2. Reconhecimento por desempenho: melhores CNs nas categorias volume de vendas, venda de refis e de produtos Crer para Ver.

Reconhecimento CNOs – Brasil	Unidade	2010	2011	2012
CNOs reconhecidas evolução no momento ¹	Unid	2.248	2.443	2.730
CNOs reconhecidas destaques ²		3.018	2.931	2.931

1. Reconhecimento pela evolução na atividade.

2. Reconhecimento por desempenho: crescimento no número de CNs no grupo, frequência de pedidos e retenção das CNs na sua rede.

MODELO EMPREENDEDOR NO MÉXICO

Há aproximadamente dois anos implementamos a Rede de Relações Sustentáveis, um modelo de venda direta multinível que incentiva o empreendedorismo das consultoras do México. Nele, as consultoras evoluem sua relação com a Natura conforme agregam mais CNs ao seu grupo e desenvolvem líderes em suas redes. Também é necessário que participem de módulos educacionais sobre temas ligados ao empreendedorismo sustentável, competência do negócio da venda direta e finanças pessoais.

A carreira de consultora nesse modelo compreende etapas de avanço em que elas vão evoluindo o nível de relação com a Natura e se tornando cada vez mais líderes do seu negócio, gerenciando de forma empreendedora sua própria rede de consultoria. Já temos exemplos de líderes com uma rede própria de mais de três mil consultoras, transformando a sua atuação em um negócio empreendedor relevante.

Em 2012, o Módulo de Aprendizagem Essencial (MAE), no qual registramos quase 15 mil participações, ensinou consultoras e consultores sobre finanças pessoais, como melhorar a relação com o cliente, ética nos negócios, maquiagem, perfumaria, negócio na web, entre outras disciplinas que agregam melhorias no desempenho profissional das CNs. Registramos 575 participações de CNs na Vivência de Desenvolvimento Sustentável (VDS), na qual trabalhamos conteúdos para orientar e incentivar a rede no desenvolvimento das iniciativas socioambientais. Também orientamos sobre o negócio no Módulo de Orientação ao Momento (MOM) que registrou quase 11 mil participações. Os números mostram que o modelo tem contribuído para a formação de capital social e para a inclusão econômica no México. Os módulos educativos são desenvolvidos em aulas presenciais ou pela internet (*e-learning*).

Em 2012, a rede cresceu 35% no México, alcançando o número de 74.275 consultoras. Vivemos um momento de aprendizado e evolução do modelo que se mostra diferenciado e atrativo. Esse é um sistema único na própria Natura, diferente dos padrões que adotamos nas demais regiões e, como parte do processo de amadurecimento, realizamos adaptações de infraestrutura e processos. A fase de ajustes dos sistemas operacionais impactou a qualidade do serviço, com elevação do índice de não atendimento local. Estamos trabalhando na adaptação dos sistemas e processos para conquistarmos o patamar de qualidade já alcançado nas demais operações da Natura.

Como um negócio inclusivo, a Rede de Relações Sustentáveis passou a integrar em 2012 a rede do Business Call to Action, uma organização internacional apoiada pela ONU para promover ações que acelerem a conquista dos Oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. A organização atua com empresas com visão de negócio inovadora e inclusiva, que oferecem a oportunidade de aliar o sucesso comercial à geração de impacto positivo para o desenvolvimento local. O modelo que desenvolvemos no México contribui para o alcance de dois dos objetivos do milênio: acabar com a fome e a miséria e garantir a igualdade entre os sexos e a valorização da mulher. A parceria com a Natura foi consolidada durante a Rio+20 (*leia mais sobre a participação da Natura na Rio+20 na página 107, Governo*).

MOVIMENTO NATURA

Criado há oito anos, o Movimento Natura nasceu com o objetivo de incentivar a mobilização e o engajamento da força de vendas e de CNs e CNOs em iniciativas socioambientais realizadas e apoiadas pela Natura. Com o passar dos anos, compreendemos que esse movimento se tornaria mais legítimo se acolhesse e reconhecesse ações já realizadas pelas próprias consultoras e consultores para transformação de suas realidades locais, promovendo o potencial empreendedor da rede. Assim surgiu o Programa Acolher, em 2010. No ano passado, o Acolher recebeu 680 histórias de iniciativas de CNs de todo o Brasil.

Todas as CNs que compartilham suas histórias no Acolher recebem um *feedback* de suas ações após análise de um comitê formado por especialistas. As nove consultoras reconhecidas pelo programa têm acesso a um apoio técnico, composto por sessões de orientação com especialistas que acompanham seu desenvolvimento e o de suas ações por um período de até 12 meses. A fim de fomentar o desenvolvimento de CNs em diferentes níveis de participação social, o reconhecimento é dividido nas categorias Semente - para projetos iniciantes - e Crescente - para ações mais consolidadas. Cada categoria recebe um apoio financeiro de R\$ 5 mil e R\$ 15 mil, respectivamente.

Mais do que oferecer apoio técnico e financeiro, o Acolher pretende incentivar a criação de uma rede de consultoras que desenvolvem ações de empreendedorismo sustentável em todas as regiões do Brasil. Nossa intenção é ampliar as oportunidades de interação desse público e contribuir para tornar essas ações ainda mais transformadoras e acessíveis a toda a rede. Em setembro de 2012, conectamos 26 CNs participantes do programa em um evento de três dias em São Paulo. O objetivo foi incentivar a troca de experiências e saberes no grupo, por meio de palestras e oficinas de empreendedorismo.

Para inspirar outras consultoras e consultores a se engajarem e difundir o tema, investimos na visibilidade das ações apoiadas. Histórias sobre o empreendedorismo socioambiental desenvolvido por nossas CNs são apresentadas no *Aqui Tem Natura*, programete transmitido semanalmente na TV Record, durante o programa *Hoje em Dia* (leia mais na página 81, *Consumidor*). Até novembro de 2012, essas histórias eram veiculadas no quadro "Mulheres que inspiram", apresentado no mesmo programa da emissora e criado com o objetivo de também divulgar as ações. As CNs também concorrem ao Prêmio Claudia, da revista homônima, na categoria Consultora Natura Inspiradora.

Em 2012, também proporcionamos a dez consultoras e consultores a oportunidade de acompanhar de perto os diálogos e as atividades da Rio+20, realizada em junho, no Rio de Janeiro. Os participantes foram escolhidos com base nos trabalhos que desenvolvem em suas comunidades e relacionados com temas abordados na conferência. As consultoras participaram do Fórum de Empreendedorismo Social na Nova Economia, dos Diálogos para o Desenvolvimento Sustentável da ONU e visitaram o barco do Greenpeace. Além disso, conheceram o Espaço Natura no complexo do Alemão – onde expandimos a rede de consultoras e desenvolvemos um trabalho com o auxílio das Unidades de Polícia Pacificadoras (UPPs) –, além de terem trocado experiências sobre os trabalhos em suas comunidades (leia mais sobre a participação da Natura na Rio+20 na página 107, *Governo*).

Ainda no ano passado, o Movimento Natura estimulou a reflexão do canal sobre o desenvolvimento das cidades. Instigadas a opinarem sobre o futuro com que sonham, as CNs deixaram suas ideias sobre como melhorar as condições de vida nos centros urbanos no hotsite da iniciativa. A ação foi realizada em parceria com o programa Cidades Sustentáveis, plataforma de organizações da sociedade civil que aproveitou as eleições municipais de 2012 para provocar os candidatos a terem um olhar para a sustentabilidade em suas propostas. Ao fim da campanha, o programa elaborou um conteúdo para servir de apoio à gestão dos prefeitos: um conjunto de indicadores, diretrizes e exemplos-referência para o desenvolvimento sustentável nas cidades.

Essas iniciativas ampliaram em 43% o número de CNs engajadas no Movimento Natura no ano passado, ultrapassando as 176 mil pessoas. O resultado também é bastante superior à meta estipulada para o período, de manter o mesmo percentual de 2011 (123 mil).

CNs engajadas no Movimento Natura¹	Unidade	2010	2011	2012
	Unid	113.118	122.953	176.331

1. Equivale à soma da média de CNs ativas em venda de produtos Crer Para Ver, além das CNs participantes de outras iniciativas do Movimento Natura por ciclo, por exemplo, o Programa Acolher.

CONSUMIDORES

Vivemos o desafio contínuo de promover sensações de Bem Estar Bem e traduzir a nossa Essência a cada novo produto ou contato que estabelecemos com nossos consumidores. Essas diretrizes estão presentes em tudo o que fazemos e se tornam ainda mais desafiadoras em uma época em que as relações vivem uma intensa transformação motivada, sobretudo, pelas redes sociais.

Compreender as necessidades desse novo tempo e entregar ao consumidor uma experiência de valor é a nossa principal missão. Pretendemos utilizar as novas tecnologias de informação e de mobilidade para aproximar todos os nossos públicos, especialmente nossos consumidores finais, consultoras e consultores e, por consequência, a própria Natura.

Dentro desse espírito de proximidade, criamos em 2012 o Espaço Conceito, em São Paulo (SP). O local foi especialmente ambientado para o consumidor estreitar sua relação com a nossa marca, integrando experiência conceitual, sensorial e comercial de maneira a proporcionar uma vivência de múltiplos sentidos.

Durante todo o ano, o espaço esteve de portas abertas na rua Oscar Freire, endereço icônico para a Natura, pois foi onde Luiz Seabra, um dos fundadores da empresa, abriu a primeira loja da marca, em 1970. O êxito da experiência, encerrada no início de 2013, nos motivou a replicar a iniciativa em outros locais do País ao longo de 2013.

No Espaço Conceito, o visitante teve à sua disposição consultores de cabelo, pele, maquiagem e perfumistas e, ao fim da imersão, também poderiam adquirir produtos. Não se trata de uma loja, mas de um espaço de relacionamento e comunicação de marca que nos trouxe muitos aprendizados. A estratégia foi importante para compreendermos como a nossa marca é aderente e atrativa com diferentes públicos. Ao longo de 2012, 72 mil pessoas visitaram o local, consumindo, em média, R\$ 82 em produtos. Tivemos 10% de visitantes estrangeiros, uma resposta positiva para a divulgação da marca no exterior.

Também para ampliar a experiência do consumidor final com a marca Natura, contamos com espaços itinerantes em 15 capitais brasileiras. Trata-se quiosques para a apresentação do nosso portfólio de perfumaria e que receberam a visita de 100 mil pessoas em 2012.

Em 2012, lançamos ainda o *Aqui Tem Natura*, um programa semanal na TV Record no qual falamos diretamente para consumidores e consultoras e consultores. Funciona como um canal de conteúdo sobre bem-estar, saúde, beleza, sustentabilidade e empreendedorismo social, no qual temos a oportunidade de contar histórias inspiradoras e que agregam valor aos nossos produtos e serviços. Essa é uma estratégia inovadora de comunicação da nossa proposta de valor e que atinge todos os nossos públicos de relacionamento.

No portal tv.natura.net, disponibilizamos os vídeos dos programetes que trazem conversas com especialistas sobre temas curiosos e relevantes, dicas de maquiagem com Marcos Costa – maquiador oficial da Natura –, informações sobre nossos produtos e ações de empreendedorismo sustentável desenvolvidas por nossas consultoras. O *Aqui Tem Natura* é veiculado durante o programa matinal *Hoje em Dia*, às quartas-feiras.

Entendemos que as mídias digitais oferecem ferramentas relevantes para seguir agregando excelência ao relacionamento com nossos consumidores. Em 2012, lançamos um aplicativo para o Facebook, também chamado de *Aqui Tem Natura*, que permite às pessoas cadastradas na rede social encontrarem consultoras Natura entre os contatos dos seus amigos.

Nossa página oficial no Facebook reúne 1,7 milhão de fãs, que acessam informações sobre produtos, ações socioambientais desenvolvidas pelas consultoras e também sobre o nosso trabalho em campo com as comunidades fornecedoras. Na página dedicada à América Latina, também ultrapassamos um milhão de fãs.

Iniciamos em 2012 uma experiência de uso da internet como meio de relacionamento das CNs com seus clientes, que está servindo para gerar aprendizados e aprofundar o conhecimento do potencial das mídias digitais para a venda direta. Faz parte dessa experiência a criação de um sistema de CRM (*Customer Relationship Management*), que favorecerá o gerenciamento de informações de consumidores e CNs e nos ajudará a conhecer e atender melhor as pessoas que consomem a nossa marca (*leia mais nas páginas 32 e 69, Estratégia e Consultoras e CNOs*).

QUALIDADE DA RELAÇÃO

Nossa marca segue sendo bem avaliada pelos consumidores. Segundo a pesquisa de imagem Brand Essence, da consultoria Ipsos, o percentual de consumidores que concedeu nota máxima para a Natura cresceu de 73% para 79% em 2012.

Também mantivemos nossa posição de preferida no mercado de Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal, com índice de 46,5%, 0,5 ponto percentual menor que o do ano anterior. O indicador de lealdade dos consumidores também caiu, passando de 66% para 51% no período, em um resultado que comprova o acirramento da competição no setor. Investimentos publicitários significativos do setor de cosméticos nos anos recentes têm se refletido positivamente na avaliação das marcas em geral.

Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil ^{1 2}	Unidade	2010	2011	2012
	%	81	73	79

1. Fonte: Brand Essence / Instituto Ipsos.

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

PR5 - Qualidade das relações com Consumidores no Brasil ^{1 2 3}	Unidade	2010	2011	2012
Lealdade ⁴	%	53	66	51
Preferência		49	47	46,5

1. Fonte: Brand Essence / Instituto Ipsos.

2. Pesquisa a partir de amostra quantitativa de 2,9 mil entrevistas pessoais e domiciliares em cinco praças.

3. Porcentagem de consumidores que deram a nota máxima (top 1 box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

4. Os dados dos anos anteriores foram alterados devido à nova metodologia de cálculo.

Penetração em domicílios brasileiros (%) ^{1 2 3}	Unidade	2010	2011	2012
	%	55	62	60

1. Fonte: Kantar World Panel.

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

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

Conhecimento espontâneo de pesquisa de imagem da marca nas Operações Internacionais	Unidade	2010	2011	2012
Argentina	%	17	24	32,8
Chile		9	16	25,6
Colômbia		1	9	5,8
México		11	5	7,0
Peru		32	43	27,0
Avaliação Global América Latina		16,8	20,8	20,7

1. Fonte: Brand Essence / Instituto Ipsos

Com a expansão da nossa atuação na América Latina, ampliamos os investimentos em divulgação nos países onde atuamos. Centrada nos principais conceitos da marca Natura e das submarcas mais relevantes, a comunicação tem se traduzido em ganho de imagem. Ampliamos o conhecimento da nossa marca na Argentina, no Chile e no México no ano passado. Os reconhecimentos que recebemos também comprovam que temos uma marca em ascensão na América Latina. Em 2012, fomos eleitos a quarta empresa de melhor reputação, avaliada por organizações não governamentais no Chile, e também figuramos em rankings da Argentina de marcas de maior prestígio e de cosméticos, no México e no Peru (*confira a relação completa de prêmios na página 9, Perfil*).

COMUNICAÇÃO E MARKETING

Nossas propagandas, ações publicitárias e de marketing divulgam mais do que nossos produtos e suas funcionalidades. Temos a diretriz básica de utilizar esses espaços comerciais para transmitir nossa visão de mundo e auxiliar na ampliação da consciência do consumidor final sobre temas como a qualidade das relações, o bem-estar e a sustentabilidade. A propagação espontânea de ações especiais que promovemos nas mídias sociais comprova que as pessoas são tocadas pelos conceitos da nossa marca.

Por se tratar de uma linha que celebra o amor entre casais, Natura Amó protagonizou uma das ações de maior repercussão nas redes sociais no ano passado. No mês dos namorados, preparamos uma surpresa a casais que convivem com a distância e a saudade. Em parceria com a companhia aérea Gol, realizamos um concurso na nossa página do Facebook. Para participar, bastava gravar uma declaração de amor e concorrer a uma passagem aérea. As demonstrações de amor foram reproduzidas durante o voo dos homenageados e as reações gravadas em vídeo.

Em outra iniciativa, convidamos as pessoas que aguardavam um voo no aeroporto de Guarulhos (SP) a aproveitarem a pausa na rotina para se exercitar. As bicicletas instaladas no espaço reproduziam instrumentos musicais ao serem utilizadas e, funcionando em conjunto, tocavam uma música. A ação promoveu o perfume masculino Kaiak, com um conceito voltado a homens que valorizam a prática de atividades físicas e o contato com a natureza.

Também realizamos uma ação divulgando a coleção outono/inverno da linha de maquiagem Natura UNA, com um espelho de maquiagem virtual montado no toalete de um restaurante, em São Paulo (SP). O simulador de maquiagem funcionava como um espelho, sendo totalmente interativo e com um mecanismo de aplicação sensorial e nível de realidade diferenciado. A ação foi um convite às mulheres a cuidarem de si mesmas e valorizarem a beleza que têm, não importando o momento do dia.

Todas as ações podem ser vistas no canal Natura Bem Estar Bem, no YouTube (www.youtube.com/user/naturabemestarbem). A gravação *Um Voo Inesquecível* (Amó) atingiu cerca de 2,5 milhões de visualizações em duas semanas. Outro um milhão de views foram registrados no vídeo *Espera Surpreendente* (Kaiak) nos primeiros dez dias de publicação. Já o *Espelho Virtual* (UNA) foi visto um milhão de vezes em duas semanas e outras 125 mil pessoas se tornaram fãs da marca no Facebook no período.

Seguimos investindo em ações de merchandising, com foco na melhor explanação dos conceitos da nossa marca e contando histórias inspiradoras. Em 2013, em *Salve Jorge*, novela da Rede Globo, teremos ações valorizando a atuação das nossas CNs e CNOs nas comunidades cariocas, em especial no complexo do Alemão, enfatizando ações que a Natura já desenvolve há vários anos no local.

Vale reforçar que todas as nossas ações de comunicação seguem as Diretrizes Éticas de Comunicação da Natura. O documento é destinado a nossos colaboradores e fornecedores envolvidos nesses processos e define as principais premissas que sustentam campanhas e ações de comunicação, tais como o impacto ambiental dos produtos, o consumo consciente, o respeito à criança e a valorização da diversidade.

Atuamos seguindo o que determina o Conselho de Autorregulamentação Publicitária (Conar) e os códigos de conduta da Associação Brasileira de Anunciantes, da Associação Brasileira de Defesa do Consumidor e da Associação Brasileira das Empresas de Vendas Diretas. Em 2012, não tivemos notificações por desrespeito a regulamentos e leis e a códigos voluntários relativos a comunicações de *marketing*, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.

GRI PR6 e PR7

ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

Nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor Natura (SNAC) é gratuito e recebeu 667 mil chamadas em 2012, ante 783 em 2011, uma redução de 15%.

Reduzimos significativamente o número de solicitações de troca de produtos nos últimos três anos e tornamos mais ágil o prazo de atendimento para a substituição. Esse resultado é reflexo da revisão da nossa política de troca, em que aprimoramos o processo de prevenção a fraudes. O sistema, agora, faz o cruzamento de dados e filtros específicos e identifica o grau de risco para uma análise mais criteriosa, liberando os demais casos para que a substituição ocorra de forma automática.

Outra melhoria que favoreceu a agilidade no atendimento foi o serviço de troca simultânea. No momento da entrega do novo produto, recolhemos o reclamado. Antes, havia a necessidade de envio prévio do produto com problemas pelo consumidor para análise da Natura. Apenas de 5% a 10% das substituições seguem realizadas via postagem, em regiões onde a Natura ainda não realiza a logística reversa.

SNAC – Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (ligações em milhares) ¹	Unidades	2010	2011	2012
Atendidas	ligações em	987	770	654
Não atendidas	milhares	42	13	13
Total		1.029	783	667

1. Chamadas referentes à Operação Brasil por telefone, chat online e e-mail.

Seguimos estimulando a utilização de nossos canais de atendimento virtual e consolidamos um serviço de análise nas nossas páginas e perfis no Facebook, no Twitter e em nossos *blogs*. Respondemos a todos os questionamentos e reclamações expressos nesses canais.

A experiência de um ano de atendimento especializado para a linha Chronos trouxe resultados importantes. Continuamos com a consultoria de especialistas na linha para o consumidor, esclarecendo dúvidas e acompanhando casos de eventuais reações adversas. Atualmente, trabalhamos no projeto que discute evoluções desse modelo de atendimento.

Em respeito à privacidade dos consumidores e à confidencialidade das informações, todos que se comunicam conosco pela internet ou pelo SNAC são protegidos por políticas e sistemas que garantem a segurança dos dados. Em 2012, não registramos qualquer caso judicial ou processo administrativo envolvendo a violação de privacidade ou a perda de dados dos nossos consumidores.

GRI PR8

As melhorias em nossos processos têm resultado em uma redução nas ocorrências no Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor (Procon). Recebemos 413 registros em 2012, frente a 697 em 2011, uma queda de quase 60%.

Nosso investimento na qualidade do atendimento prestado ao consumidor é reconhecido pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade (IBHE), que elegeu a Natura como a segunda empresa de maior hospitalidade, citada por ser uma empresa que atende às expectativas dos consumidores, por sua abordagem com o cliente, respeito no relacionamento e bom atendimento. Já o portal Reclame Aqui reconheceu a empresa como a que melhor trata as reclamações e mais rapidamente atende aos casos. Ainda fomos eleitos a quarta empresa do Brasil com o melhor atendimento pelo Instituto Brasileiro de Relacionamento com o Cliente.

SEGURANÇA DO CONSUMIDOR

Temos um compromisso permanente com a saúde e segurança dos nossos consumidores. Contamos com rigorosos processos internos desde o desenvolvimento conceitual do produto até sua fabricação e acompanhamento de seu uso no mercado. Entre estes processos estão os testes e avaliação de segurança e eficácia de produtos e matérias-primas, testes de estabilidade, microbiologia e controle de qualidade, garantindo, desta forma, a aprovação e atendimento aos requisitos dos órgãos sanitários, e posicionamento diferenciado visando o compromisso com a verdade, ética e a transparência.

GRI PR1

Nosso processo de cosmetovigilância monitora os produtos no mercado e avalia o perfil das reclamações de possíveis reações adversas. O objetivo é identificar se há risco ao consumidor associado ao uso de nossos produtos e gera aprendizados para os nossos processos internos de melhoria.

Para garantir o alinhamento com os padrões rigorosos que adotamos no Brasil, instituímos uma gerência técnica científica nas Operações Internacionais, responsável pelos processos regulatórios, de cosmetovigilância e de qualidade, integrados à diretoria de Segurança do Consumidor em Inovação, no Brasil.

Nosso trabalho tem como uma de suas premissas o princípio da precaução. Acompanhamos a evolução da ciência mundialmente e desenvolvemos um processo robusto de monitoramento de tendências nos temas polêmicos e ingredientes controversos, trabalhando em substituições, quando necessário.

GRI 4.1.1

Nossas ações já resultaram, por exemplo, na eliminação de algumas substâncias do nosso portfólio de insumos, como o *parabeno*, em 2011, e o *ftalato*, em 2008.

Em 2012, aprimoramos a metodologia de acompanhamento internacional, definindo com mais clareza o conceito de ingredientes controversos considerando, inclusive, a percepção do consumidor sobre o risco e o mapeamento internacional científico, técnico e de meios digitais sobre o tema.

Não realizamos testes em animais e amadurecemos nossos processos e metodologias alternativas para garantir produtos cada vez mais seguros. Também participamos das discussões sobre cosmético seguro nos centros referência no assunto.

Como utilizamos quantidade significativa de matéria-prima de origem vegetal, evoluímos no conhecimento de métodos preditivos de segurança e acompanhamento de suas modificações naturais para garantir que essas mudanças não prejudiquem os padrões de segurança e eficácia de nossos produtos.

Com o objetivo de sermos cada vez mais transparentes sobre a origem de nossos ingredientes, publicamos há sete anos a tabela ambiental em nossos produtos, informando a origem das matérias-primas que os constituem. Por ocasião do lançamento do novo regulamento europeu, as informações sobre os ingredientes que compõem essas matérias-primas serão retratadas de forma mais clara possível. Primeiramente, adequaremos o portfólio da Natura França para atender à determinação legal para os novos produtos lançados naquele país a partir de junho de 2013. Além disso, para avaliação dos dados de cosmetovigilância, seguimos o guideline da Colipa (Colipa Guidelines on the Management and reporting of Undesirable Event Reports, 2008) para o estabelecimento de causalidade e gravidade dos eventos adversos.

Além disso, cumprimos todos os requisitos legais de fornecer informações sobre os ingredientes utilizados, advertências, modo de uso, benefícios declarados e terceirização da produção. Os rótulos de todos os nossos produtos estão de acordo com as legislações em vigor e respeitam todas as resoluções relacionadas a cosméticos definidas pela Anvisa e de órgãos sanitários nos demais países onde atuamos, além dos órgãos metrológicos.

GRI PR3

Nossos principais canais de relacionamento, como o Serviço de Atendimento ao Consumidor Natura (SNAC), estão preparados para obter os detalhes necessários em caso de relatos de eventos adversos. Temos uma célula de atendimento especializado para a linha Chronos, que tem proporcionado aquisição de conhecimento importante a respeito do uso do produto pelos nossos consumidores. Em 2012, não tivemos sanções ou multas administrativas por parte da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), nem multas significativas relacionadas à rotulagem dos produtos.

A célula de atendimento especializado da linha Chronos, implantada no SNAC, também tem proporcionado conhecimento importante a respeito do uso do produto pelos nossos consumidores. Em 2012, realizamos uma ação preventiva de recolhimento do Chronos 60+ Muitos Sinais, após identificação de um desvio de qualidade em sua fórmula, que fazia um de seus ingredientes voltar ao estado sólido, afetando a consistência regular do produto. As vendas de Chronos 60+ Muitos Sinais foram imediatamente suspensas, por prazo indeterminado e em todas as localidades onde era comercializado, ainda que nenhum efeito negativo à saúde do consumidor, em função do desvio de qualidade, houvesse sido registrado. Contatamos preventivamente 22.754 consultoras e consultores que compraram o produto, por telefone, e-mail e telegrama, esgotando todas as possibilidades de contato com nosso canal de vendas. Também orientamos as CNs a contatar os clientes que compraram o item. A partir disso, recebemos 2.012 solicitações de recolhimento do produto e realizamos 1.912 coletas que foram encaminhadas aos laboratórios da Natura para a devida investigação técnica, que reiteraram as análises preliminares de desvio de qualidade. Um amplo plano de ação foi posto em prática desde então, com a finalidade de assegurar que as causas do desvio foram sanadas. Todo o caso foi documentado e reportado à Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

GRI PR2, PR9
e PR4

fornecedores

Focamos nosso relacionamento na criação de parcerias para a construção de uma cadeia com maior valor agregado. Com base em nossa atuação e em nossas relações, sabemos que podemos influenciar os nossos parceiros comerciais e temos trabalhado para que essa influência seja cada vez mais positiva.

Em 2012, expandimos a nossa estratégia de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis, que faz uso de uma metodologia de avaliação dos aspectos socioambientais, convertendo-os em valores monetários, como base para selecionar e desenvolver os nossos fornecedores. Em 2011, revisamos 80% da nossa base de fornecedores de insumos produtivos e, no ano passado, expandimos o programa para 87%. Por meio da metodologia desenvolvida com a ajuda de especialistas internacionais e com a participação dos nossos fornecedores, determinamos os potenciais impactos causados por nossa cadeia e estabelecemos planos de desenvolvimento em que os parceiros realizam a gestão sobre os principais indicadores socioambientais e se comprometem a seguirem investindo em itens como educação para os colaboradores, segurança do trabalho e investimento social privado.

Para reforçar os preceitos e qualificar os parceiros para evoluir em sua gestão socioambiental, promovemos capacitação e ações específicas de treinamento. Em 2012, houve dois treinamentos sobre a estratégia de relacionamento da Natura com fornecedores e dois *workshops* para aprofundar a metodologia.

Além disso, acompanhamos trimestralmente oito indicadores de desempenho desses parceiros: emissão de CO₂, consumo de água, geração de resíduos, investimento em educação, treinamento de colaboradores, índice de acidentes de trabalho, inclusão social e investimento social privado.

Acreditamos que o compromisso dos nossos fornecedores com esses fatores socioambientais é o que fará a diferença no futuro. Em cinco anos, temos o objetivo de gerar R\$ 16 milhões em ganhos socioambientais por meio dos investimentos de toda a nossa cadeia. No seu primeiro ano, em 2011, o programa gerou benefícios na ordem de R\$ 1 milhão e, em 2012, alcançou outro R\$ 1,8 milhão.

Os dados dos dois primeiros anos do programa serviram para identificarmos evoluções, melhorias e consolidar a metodologia de acompanhamento dos indicadores e já é possível observar pontos de melhoria nas operações de nossos fornecedores gerando, portanto, uma cadeia de valor mais sustentável, eficiente e produtiva.

RELACIONAMENTO

A Natura se relaciona com diferentes grupos de fornecedores. Contamos com 190 parceiros de produtos acabados (terceiros) e de insumos produtivos (que nos fornecem ativos da biodiversidade, matérias-primas e materiais de embalagem), grupos que representam 50% do nosso volume de compras. Os demais fornecedores de materiais e serviços indiretos somam mais de 4,7 mil parceiros.

Procuramos estar sempre atentos à qualidade da relação que estabelecemos com nossos fornecedores e implantar melhorias. Esse trabalho é avaliado por meio dos indicadores de satisfação e de lealdade, acompanhados anualmente.

Em 2012, a lealdade dos fornecedores registrou queda de 4 p.p. (de 26,5% para 22,6% em 2012), em um resultado influenciado principalmente pelo público SAIN (fornecedores de serviços, ativos e indiretos). Um conjunto de fatores explica o cenário de complexidade no relacionamento com esses parceiros, entre eles, a resolução dos problemas causados pela instabilidade na operação em 2011 e negociações comerciais (incluindo custos e prazo de pagamento) influenciadas pela volatilidade cambial e pela alta da inflação. A lealdade de nossos fornecedores é parte fundamental de nossa estratégia de suprimentos sustentáveis. Em 2013, analisaremos em detalhe os indutores dessa queda de modo a, em conjunto com esses parceiros, construirmos ações de correção.

PR5. Qualidade das relações com fornecedores	Unidade	2010	2011	2012
Satisfação ¹		81	81	79
Lealdade ²	%	28	27	23

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

2. Porcentagem de fornecedores que deram a nota máxima (top 1 box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

PROGRAMA QLICAR

O Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental, Social e Relacionamento) é um programa de desenvolvimento de fornecedores que avalia indicadores críticos de nível de serviço, além de questões sociais e ambientais, alinhados à estratégia de cadeia de suprimentos sustentáveis. Dessa maneira, os fornecedores são avaliados, além dos critérios mais tradicionais como qualidade e preço, pelo investimento e pelo impacto socioambiental de longo prazo.

Em 2012, participaram do programa 95 fornecedores de insumos, produtos acabados, serviços relacionados à marca, logística e atendimento a CNs, representando praticamente o mesmo universo de fornecedores do ano anterior.

O programa também reconhece as evoluções dos parceiros comerciais por meio do Prêmio Qlicar, realizado anualmente. Em 2012, a premiação homenageou 12 fornecedores nas categorias Embalagem, Fragrância, Matéria-Prima, Terceiros Brasil e Latam, *Revista Natura*, Atendimento, Operador Logístico, Transportadora, Evolução Socioambiental e Comunidades Fornecedoras – os dois últimos estreantes na premiação. Em função do avanço da nossa estratégia de suprimentos sustentáveis, reconhecemos pela primeira vez o fornecedor com melhor evolução socioambiental, que teve como vencedora a BoxPrint, de Campo Bom (RS), que produz cartuchos de embalagens para a Natura. A empresa desenvolveu uma nova embalagem para os perfumes Ekos Mate-Verde com 40% de material reciclado pós-consumo no papel cartão.

A peça ainda foi inovadora ao adotar um novo formato em que o papelão ondulado dispensa o uso de berço para proteger o produto, o que gerou um impacto positivo também na redução da geração de resíduos. Além do reconhecimento do Qlicar, a empresa venceu o prêmio da Associação Brasileira de Embalagens (Abre).

Entre as comunidades fornecedoras, integrantes cada vez mais relevantes na cadeia de valor da Natura, houve duas premiadas: a Camta (Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu - PA), fornecedora de manteiga de cupuaçu, polpa de açaí, semente de cacau e óleo de maracujá, com quem desenvolvemos nossa pesquisa de produção sustentável de dendê; e a Camtauá (Cooperativa Mista Agroextrativista de Santo Antônio do Tauá), do Pará, fornecedora de semente de andiroba e amêndoa de murumuru (*leia mais na página 94 e 95, Comunidades Fornecedoras*).

É importante ressaltar que 100% dos contratos firmados com nossos fornecedores têm cláusulas referentes a direitos humanos, como riscos envolvendo o trabalho infantil e o trabalho forçado ou análogo ao escravo. Os contratos de investimentos significativos que incluem cláusulas referentes a direitos humanos são aqueles com valores iguais ou superiores a R\$ 5 milhões. No ano passado, 240 fornecedores (produtivos e não produtivos) passaram por processos de auditoria de monitoramento e aproximadamente 80% dos fornecedores produtivos elegíveis foram submetidos à auditoria periódica, que pode ser anual, bienal ou trienal a depender do grau de risco e perfil de cada empresa e mercado. As auditorias analisaram questões de qualidade, de meio ambiente e de responsabilidade social, incluindo aspectos de direitos humanos. Em 2012, não tivemos casos em que contratos com parceiros de negócios foram encerrados em função de violações relacionadas à corrupção.

GRI HR1; HR2;
HR6 e HR7

GRI S04

HR2- Práticas de investimento e de processos de compras - Operação Brasil	Unidade	2010	2011	2012
Fornecedores produtivos auditados ¹	%	53	82	80
Fornecedores Qlicar auditados ¹	%	100	100	81

1. Os percentuais referem-se a fornecedores produtivos (empresas fornecedoras de insumos que compõem os produtos Natura) e terceiros (empresas que fabricam produtos acabados Natura).

OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

Os laços estabelecidos com os fornecedores são especialmente relevantes para os planos de expansão da Natura para a América Latina nos próximos anos. Temos o objetivo de alcançar, em três anos, o índice de 30% dos produtos comercializados nos demais países da região (exceto Brasil) produzidos localmente por meio de fornecedores terceiros (fabricantes de produto acabado em nome da Natura).

Atualmente, já temos produção na Argentina (perfumes, hidratantes e maquiagem), no México (xampu e perfumes) e na Colômbia (perfumes, sabonetes e hidratantes). Em 2012, alcançamos mais de 3 milhões de unidades produzidas nos três países e distribuídas às demais operações na região.

Foi graças a uma relação próxima e alinhada com os fornecedores locais que conseguimos reverter rapidamente um cenário adverso na Argentina. Por conta de mudanças nas regras de importação, muitos dos nossos produtos ficaram retidos na alfândega e indisponíveis para os consumidores argentinos no primeiro semestre de 2012. Para contornar a situação, aceleramos o plano de expansão da produção naquele país, que chegou a 30% do total comercializado localmente no fim do ano. A experiência, que foi exitosa em função da agilidade e da parceria com os fornecedores da região, trouxe inúmeros aprendizados e comprova o êxito da estratégia de manufatura.

Para acompanhar o avanço das Operações Internacionais, também ajustamos a estrutura de governança, estruturando a área de Operações e Logística dos países, com gerentes de compra em cada um. Implementamos ainda a pesquisa de lealdade para fornecedores da América Latina que nos ajudará, assim como já ocorre no Brasil, a mensurar e aprimorar a qualidade da relação. Os primeiros resultados serão conhecidos em 2013.

comunidades fornecedoras

Trabalhamos com insumos da sociobiodiversidade brasileira como ingredientes na formulação de nossos produtos. Incentivamos que esses insumos sejam extraídos por meio do manejo sustentável por cooperativas de agricultores familiares com os quais estabelecemos mais que uma relação comercial. Procuramos promover um relacionamento pautado pelo preço justo, pela repartição dos benefícios adquiridos com o uso do patrimônio genético e do conhecimento tradicional associado e ajudamos assim a criar condições para que essas comunidades se estruturam, diversifiquem seu negócio e promovam o desenvolvimento sustentável na sua região.

Mantivemos relações com 36 comunidades de regiões brasileiras no ano passado, o que envolvem 3,5 mil famílias. O repasse de recursos subiu 20% em relação ao ano anterior, totalizando R\$ 12,1 milhões e alcançando a nossa meta de ampliar os negócios e de expandir o benefício social gerado. Em sua maioria, as comunidades fornecedoras estão localizadas na região amazônica.

Grande parte desse incremento se deu na repartição de benefícios por conhecimento tradicional, capacitações nas comunidades e fundos e apoios. Em fornecimento, os recursos foram menores porque houve uma redução da demanda por alguns insumos em função do planejamento de vendas desses produtos. Mas a geração de valor seguirá se ampliando nos próximos anos dentro da estratégia de expansão dos negócios no Programa Amazônia. Temos o objetivo de ampliar a compra de insumos da região dos atuais 11% para 30% de toda a matéria-prima utilizada nos produtos e envolver mais 10 mil famílias até 2020 (*leia mais na página 34, em Sociobiodiversidade*).

GRI S01,
S09 e S010

EC9. Comunidades Fornecedoras	Unidade	2010	2011	2012
Comunidades com as quais a Natura se relaciona ¹		27	35	36
Famílias beneficiadas nas comunidades fornecedoras	Unid	2.301	3.235	3.571

1. O número de comunidades foi revisto em 2011 e os dados foram atualizados.

EC8. Recursos Destinados	Unidade	2010	2011	2012
Fornecimento ¹		4.374	6.749	6.303
Repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético ou conhecimento tradicional associado ²		1.480	1.597	3.099
Fundos e apoios ³	R\$	1.552	1.002	1.524
Uso de imagem ⁴	Milhares	77	22	69
Capacitação ⁵		185	133	301
Certificação e manejo ⁶		212	21	29
Estudos e assessorias ⁷		828	512	749
Total		8.706	10.037	12.074

1. Valor pago pelos beneficiadores ou pela Unidade Industrial de Benevides por compras de matéria-prima que serão utilizadas 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.

EC8 e EC9. Recursos alocados por família, por ano	Unidade	2010	2011	2012
Recursos diretos ¹	R\$	3,2	2,9	3,1
Fornecimento ²	Milhares	2,0	2,2	1,8

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

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

APERFEIÇOANDO O PROCESSO PRODUTIVO

Em 2012, a pesquisa de satisfação apontou índice de 23% de lealdade das comunidades fornecedoras, ante 28% no ano anterior, mostrando que esse tema ainda é um desafio a ser superado. Como público fundamental da nossa estratégia de sociobiodiversidade, estamos atentos às necessidades e oportunidades de melhoria da relação. Concluímos que o resultado foi consequência, principalmente, da nossa relação comercial com as comunidades bem como reajustes nos preços. Como plano de ação, o Núcleo de Abastecimento da Biodiversidade, recentemente criado dentro da estratégia do Programa Amazônia, deverá focar nessas questões a partir de 2013 (leia mais na página 34).

GRI SO9 e
SO10

PR5. Lealdade Comunidades Fornecedoras ^{1 2}	Unidade	2010	2011	2012
Lealdade	%	43	28	23

1. Lealdade é obtido a partir da porcentagem de entrevistados que deram nota máxima para 3 questões: satisfação geral, intenção de continuar a relação e recomendação. Em 2012, foram realizadas entrevistas em campo por antropólogos - 17 comunidades e 352 pessoas foram entrevistadas.

2. Pela diferença de metodologia, o número de 2010 não é comparável com os demais.

A área de Relacionamento com Comunidades promove ações de desenvolvimento nas comunidades fornecedoras, respeitando a identidade cultural de cada uma e contribui para criar oportunidades que mantenham a população em seus locais tradicionais. Entre cursos e encontros de capacitação, realizamos desde 2009 um trabalho continuado de formação de lideranças, de fortalecimento das relações interpessoais, de desenvolvimento de competências e melhoria das práticas de gestão dos grupos.

Para aperfeiçoar o processo produtivo, promovemos em 2012 o 8º Intercâmbio entre Comunidades Fornecedoras de Relacionamento Natura. Reunimos oito comunidades do Amazonas, Pará e Rondônia para aprimorar práticas de beneficiamento de matérias-primas da sociobiodiversidade utilizadas em nossos produtos. Consideramos essa uma troca rica de conhecimentos e que contribuiu para o fortalecimento destas organizações sociais.

Outra área muito envolvida no tema de sociobiodiversidade na Natura é a Gerência de Tecnologias Sustentáveis. Esse time detém as competências específicas para estabelecer, conjuntamente com os parceiros fornecedores rurais, boas alternativas técnicas para definição dos modelos e métodos de produção (extrativismo e cultivo) das matérias-primas da biodiversidade que farão parte dos produtos da Natura. Promover a sinergia do conhecimento acadêmico com o saber local é um dos grandes desafios desse grupo.

Como parte do relacionamento com os parceiros fornecedores rurais, são realizadas capacitações técnicas em temas como agricultura orgânica, coleta de sementes, produção de mudas florestais, permacultura e métodos de inventários florestais. A equipe também cria e dissemina materiais didáticos com conteúdos técnicos, como o calendário rural de safras das matérias-primas da sociobiodiversidade, e promove intercâmbios entre os parceiros, com o objetivo de multiplicar os conhecimentos e possibilitar a troca de experiências com as melhores práticas.

Outro exemplo de trabalho em parceria foi a instalação de uma agroindústria na Cofruta (Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba - PA), fornecedora de sementes de murumuru e de açaí. A instalação ocorreu em 2011 e o trabalho evoluiu desde então agregando mais valor ao processo produtivo e diversificou o negócio da cooperativa. Com esse sistema, atualmente, a cooperativa extrai o óleo de castanhas e sementes, antes fornecidas apenas *in natura*, vendendo-as por um valor maior. Inspirado na parceria com a Cofruta, promoveremos, em 2013, ações para ampliar a eficiência das cadeias produtivas das nossas seis cooperativas fornecedoras de cacau orgânico na região da Transamasônica e apoiaremos a instalação de uma agroindústria para extração de óleo.

Para todas essas ações, contamos com consultorias e organizações governamentais e não governamentais que colaboram nos projetos desenvolvidos com as comunidades. Desenvolvemos trabalhos em parceria com a Criar, consultoria em desenvolvimento humano que apoia a formação de lideranças comunitárias; a Fase (Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional), ONG que há 50 anos atua no Brasil organizando e fortalecendo movimentos sociais; GIZ, agência alemã de cooperação internacional para o desenvolvimento; e o CNS (Conselho Nacional de Populações Extrativistas), organização nacional que representa os trabalhadores agroextrativistas.

PESQUISA INOVADORA PARA PRODUÇÃO DE ÓLEO DE PALMA

Tradicionalmente associada ao desmatamento de florestas tropicais por sua cultura de monocultivo, o óleo de palma – ou dendê como é conhecido no Brasil – é um dos óleos mais consumidos no mundo, responsável por um terço da venda de óleos no planeta. Além do desmatamento, principalmente em países asiáticos, sua produção também está associada a impactos como a perda da biodiversidade e emissão de gases de efeito estufa.

Tema de uma pesquisa inédita no mundo, realizada desde 2006 pelos pesquisadores de ciência e tecnologia da Natura, a produção sustentável de óleo de palma está apresentando seus primeiros resultados. Para buscar uma forma de cultivo sustentável da espécie na Amazônia, os pesquisadores da área de Bioagricultura da Natura vêm desenvolvendo uma pesquisa com cultivo do dendê (*Elaeis guineensis*) em sistemas agroflorestais (SAFs) na agricultura familiar, totalizando 18 hectares distribuídos em três propriedades rurais.

Os sistemas agroflorestais caracterizam-se pela presença de várias espécies vegetais em uma mesma unidade produtiva. No estudo, produzimos dendê em conjunto com açaí, cacau, mandioca, pimenta, maracujá, espécies madeireiras e adubadeiras entre outras, buscando alta diversidade funcional. A pesquisa também contou com a parceria de instituições como a Embrapa Amazônia Ocidental (CPAA) e Embrapa Amazônia Oriental (CPATU) e consultores técnicos.

Para ampliar a experiência, trabalhamos na adoção desse sistema desde 2007 com agricultores da Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (Camta). Os produtores estão mesclando a produção do dendê a outras espécies vegetais e, em quatro anos, a produtividade do dendê se igualou a de um sistema convencional de plantio, com colheita de 5 a 10 toneladas por ano.

Além de produzir a matéria-prima para a produção do óleo de palma, a pesquisa tem mostrado que esse sistema de produção contribui para a diversificação da renda dos agricultores e minimiza os riscos fitossanitários (pragas e doenças) para as espécies cultivadas. Além da produção de menor impacto, o sistema desenvolvido pelos pesquisadores e agricultores locais contribuiu para a geração de serviços ecossistêmicos, entre eles, a conservação da biodiversidade, melhorias na segurança alimentar e adoção de controle biológico, benefícios importantes para o equilíbrio ecológico, pois auxiliam na regulação de recursos naturais como a água, o solo e a mitigação de emissão de gases de efeito estufa.

Não há referência mundial sobre a produção de palma em sistemas agroflorestais, e isso torna a Natura pioneira na pesquisa, que pode contribuir de maneira significativa para a discussão mundial de sistemas sustentáveis de produção. Entendemos também que a nossa pesquisa contribui de forma positiva para os modelos produtivos da Amazônia, pois associa a produção a aspectos ambientais e sociais da região, fundamentais para a manutenção do bioma.

Este projeto também foi escolhido para aplicar desde o ano passado duas metodologias inovadoras relacionadas aos serviços ecossistêmicos: uma delas é o PESE (Programa Empresarial pelos Serviços Ecossistêmicos) em parceria com WRI (World Resources Institute), GVCES (Centro de Estudos em Sustentabilidade, da Fundação Getúlio Vargas) e CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável) que visa avaliar os impactos e dependências dos serviços ecossistêmicos. A outra é o TEEB Brasil (The Economy of Ecosystems and Biodiversity), coordenado pela Conservação Internacional Brasil, que pretende valorar as externalidades socioambientais. As duas metodologias se complementam, e a Natura é a única que está aplicando ambas de forma integrada.

COMO NOS RELACIONAMOS

Nossa conduta de relacionamento com as comunidades está expressa na Política Natura de Uso Sustentável da Sociobiodiversidade e do Conhecimento Tradicional. São diretrizes inspiradas nas premissas da Convenção da Diversidade Biológica, da Organização das Nações Unidas, primeiro acordo global que reconhece a conservação da diversidade biológica como parte integrante do desenvolvimento sustentável.

Complementando a Política Natura, nós nos respaldamos nos Princípios de Relacionamento com as Comunidades Fornecedoras. Eles orientam as condutas de respeito à cultura das comunidades, e compreensão sobre seu modo de vida e organização social. Com o objetivo de compreendermos cada vez mais a realidade e especificidades dessas famílias, proporcionamos diálogos participativos, inclusivos e transparentes. Também nos preocupamos em manter uma equipe própria e multidisciplinar responsável por praticar esses princípios.

PROGRAMA BIOQLICAR

Parte do programa de capacitação e desenvolvimento das comunidades fornecedoras, o BioQlicar monitora dois grupos de indicadores: os Bio que abrangem os recursos com os quais a sociedade local conta para promover seu desenvolvimento, como recursos humanos, sociais, ambientais, físicos e econômicos; e aqueles voltados para o desempenho produtivo, o Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento). Acompanhando ações de desenvolvimento e *performance*, o BioQlicar auxilia a preparação das comunidades para o relacionamento com o mercado de forma geral.

O programa é avaliado anualmente pelas empresas beneficiadoras e comunidades fornecedoras e, em 2012, registrou nota de 3,80 (de escala de 0 a 5), resultado similar ao ano anterior, quando recebeu nota média de 3,77. Desde o início do programa, em 2009, a evolução da nota foi de 16%. Os indicadores que registraram maior evolução foram relacionamento, contratos e custos. Por outro lado, questões como relações trabalhistas, módulos produtivos e especificações técnicas registraram queda na percepção dos pesquisados.

GRI HR2

Em reconhecimento à importância cada vez maior das comunidades fornecedoras em nosso negócio, nós as incluímos na premiação do Qlicar como uma nova categoria, programa de desenvolvimento para os fornecedores em geral da Natura. Pela primeira vez, as comunidades participaram da premiação sendo duas delas homenageadas em função do trabalho que desenvolvem:

A Camta (Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu – PA), que fornece manteiga de cupuaçu, polpa de açaí, semente de cacau e óleo de maracujá, ganhou o prêmio de comunidade com melhor desempenho no ano.

A Camtauá (Cooperativa Mista Agroextrativista de Santo Antônio do Tauá - PA) foi a que mais evoluiu em 2012 nos quesitos avaliados (qualidade, logística, inovação, competitividade e atendimento). Fornecedor de semente de murumuru e andiroba para a Natura desde 2007, a organização participou de uma série de oficinas e cursos sobre cooperativismo que contribuiu para a melhor estruturação da comunidade, que deixou de ser associação para adotar o sistema de cooperativa em 2009. A partir de então, a Camtauá multiplicou sua produção e os negócios com a Natura e outras empresas regionais.

Também trabalhamos com as comunidades para fomentar padrões elevados de direitos humanos. Promovemos a prática do trabalho digno junto aos fornecedores com os quais mantemos relação comercial direta, e exigimos por meio dos contratos prática idêntica desses parceiros em relação à cadeia de fornecimento antecedente.

Realizamos em 2012 e continuaremos realizando em 2013 diagnósticos em todas as comunidades fornecedoras a fim de identificar a ampla prática do trabalho digno, bem como auditorias periódicas e alternadas. Esses diagnósticos avaliam também o eventual envolvimento de crianças e adolescentes nas cadeias produtivas. Nós nos empenhamos para que qualquer envolvimento de crianças e adolescentes em cadeias produtivas – tradicionalmente existente por motivos culturais em algumas comunidades – não acarrete prejuízo a sua educação formal e ao lazer, não traga riscos à saúde e segurança e que a criança ou o adolescente possa se desenvolver por meios de atividades familiares com finalidade educacional/cultural e não econômica, de tal forma que esses modos tradicionais de organização familiar sejam reconhecidos por toda a sociedade.

É importante ressaltar que todos os nossos 44 contratos de repartição de benefícios e de fornecimento incluem a exigência de respeito aos direitos humanos, especialmente, no que se refere ao envolvimento de crianças e adolescentes, trabalho escravo ou em condições degradantes. Em 2012, também não registramos nenhum incidente crítico relacionado a eventual envolvimento de crianças e adolescentes nos locais onde atuamos. Também não registramos nenhum incidente envolvendo populações indígenas

GRI HR1; HR6;
HR7 e HR9

REPARTIÇÃO DE BENEFÍCIOS E PATRIMÔNIO GENÉTICO

GRI SO9 e
SO10

A repartição de benefícios também é realizada de acordo com as diretrizes da Política de Biodiversidade da Natura. Utilizamos o patrimônio genético de espécies nativas dos biomas brasileiros e o conhecimento tradicional a ele associado em nossos produtos, gerando benefícios monetários. Repartimos esses benefícios com as comunidades para promover o seu desenvolvimento, a conservação e utilização sustentável da biodiversidade e a valorização do patrimônio genético e dos conhecimentos tradicionais associados.

Em 2012, registramos dois novos acessos a conhecimentos tradicionais: sobre a planta capitiu, produzida na Associação de Agricultores Familiares da Comunidade de São Jerônimo, na região da Baixada Cuiabana (MT) e sobre a ucuúba, cultivada pelo Movimento das Mulheres das Ilhas de Belém, na Ilha de Cotijuba (PA). No início de 2013 também concluímos o acesso ao buriti com a Cooperativa dos Agricultores Familiares e Agroextrativistas Grande Sertão, em Minas Gerais.

Parte expressiva da repartição de benefícios foi destinada às comunidades do RECA (Associação dos Pequenos Agrossilvicultores do Projeto de Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado – RO), na qual trabalhamos com 374 famílias. Os recursos serão investidos na readequação e ampliação do parque industrial local. Também apoiamos a Escola Família Agrícola, instituição de ensino que atende famílias da associação com o ensino de alternância, uma metodologia que combina educação formal e empreendedorismo, incentivando iniciativas e estimulando ideias dos alunos para promoção do desenvolvimento sustentável da região.

DESENVOLVIMENTO DAS COMUNIDADES FORNECEDORAS

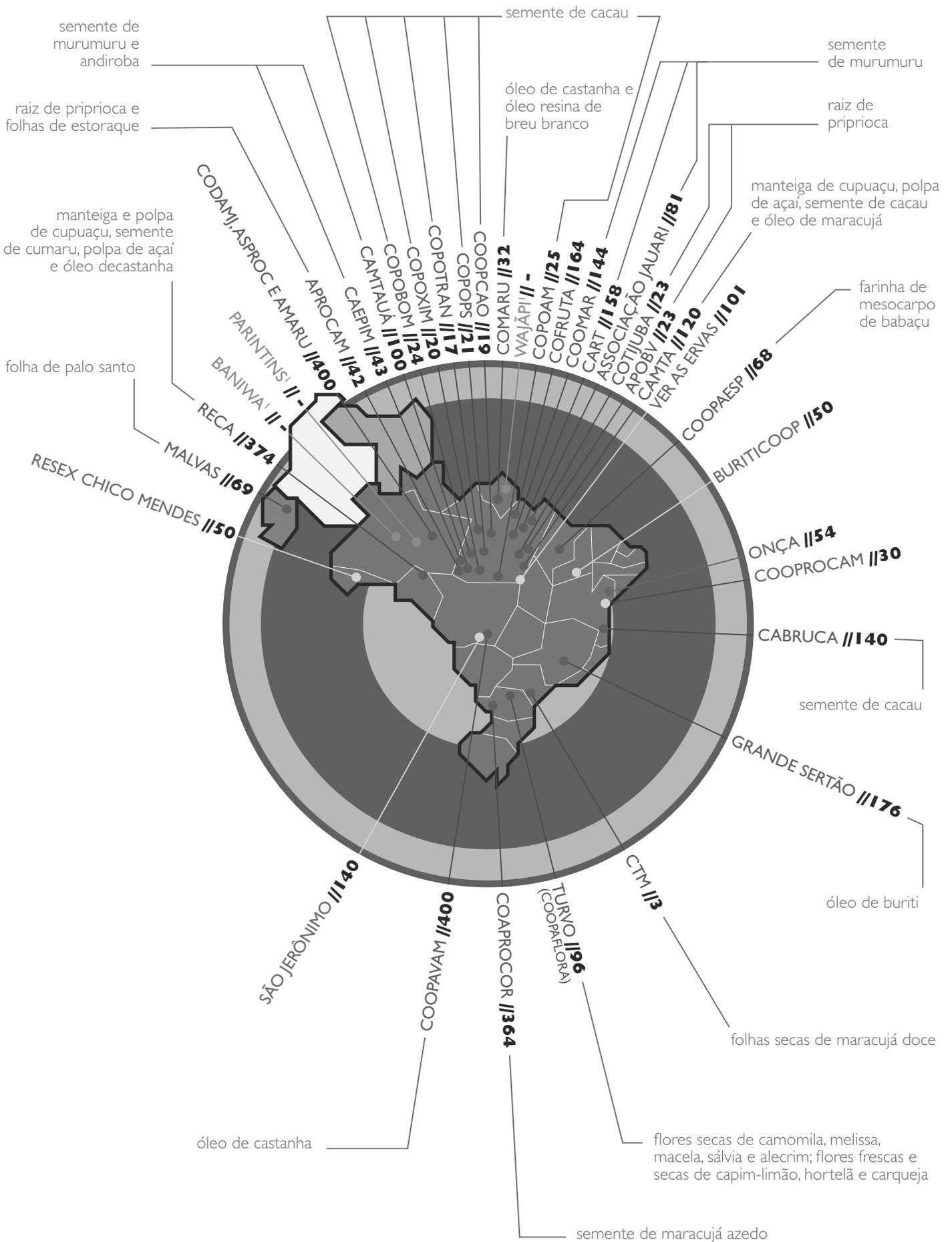
Para estimular o desenvolvimento das comunidades fornecedoras e das localidades que estão no seu entorno, destinamos recursos próprios da Natura para serem investidos em projetos de fortalecimento social dos grupos e viabilização da conservação ambiental, valorização cultural, criação de fontes de renda alternativas, segurança alimentar, articulação intersetorial e formação de lideranças.

Dentro desse propósito, criamos o Fundo Médio Juruá em parceria com o Conselho Nacional de Populações Extrativistas e com o apoio do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) e do Centro Estadual de Unidades de Conservação do Estado do Amazonas. Selecionamos projetos de organizações do estado do Amazonas, região do Médio-Juruá, em quatro linhas de ação: Fortalecimento da Cidadania, Educação e Saúde; Segurança Alimentar e Geração de Renda; Conservação e Preservação Ambiental; e Fortalecimento do Associativismo e Diversificação de Mercados.

Queremos dar condições para as organizações captarem fontes alternativas de renda para seus trabalhadores e obterem financiamentos para suas ações. Aperfeiçoamos o monitoramento dos projetos com o repasse da Secretaria Executiva do Fundo Médio-Juruá para o selho busque captações de recursos com novos parceiros, beneficiando a região a partir de um investimento colaborativo.

Em 2012, seis organizações locais foram beneficiadas com os R\$ 200 mil destinados ao edital desse ano, o segundo do programa.

NOSSAS COMUNIDADES FORNECEDORAS E DE RELACIONAMENTO



comunidades do entorno

Temos o desafio de contribuir de forma inovadora e significativa com as comunidades locais onde operamos. Com a expansão do nosso negócio, cresce também a nossa responsabilidade em estabelecer relações de qualidade com esse público.

Em 2012, revisamos nossa estratégia de atuação nas comunidades do entorno e elaboramos um plano para reforçar nossa contribuição ao desenvolvimento local em três municípios: Cajamar (SP), São Paulo (SP) e Benevides (PA) (veja quadro abaixo). Essas regiões abrigam nossas principais operações e, em consequência, são onde nossa atuação gera maior impacto e onde temos a possibilidade de proporcionar benefícios diretos e indiretos.

GRI SO1 e SO9

As ações de desenvolvimento local estão apoiadas:

- _ No estabelecimento de vínculos de confiança;
- _ Na identificação e valorização de lideranças;
- _ No estabelecimento de uma agenda positiva com o poder público;
- _ Na identificação e fortalecimento de espaços de participação social democrática e na construção coletiva da ação;
- _ Na construção da identidade de cada indivíduo com esta ação.

GRI SO1 e SO9

Paralelamente, temos algumas ações voltadas aos demais municípios em que a Natura está presente. Nossa relação nesses casos ocorre por meio dos Conselhos Municipais da Criança e do Adolescente (CMDCA), com a destinação de 1% do imposto de renda devido e o acompanhamento do investimento desse recurso. Nossa intenção é fortalecer a atuação desses conselhos, por ser tratar de um espaço legítimo de representação da comunidade, composto por gestores públicos de diferentes áreas e representantes da sociedade civil. Além de Cajamar, São Paulo e Benevides, os municípios que recebem esses recursos são: Jaboaão dos Guararapes (PE), Castanhal (PA); Jundiá (SP); Matias Barbosa (MG); e Cotia (SP).

Nossas atividades com as comunidades do entorno não incluem, por enquanto, nossas Operações Internacionais.

EC8. Investimento em infraestrutura e serviços para benefício público	Unidade	2010	2011	2012
Investimentos nas comunidades de entorno das unidades da Natura - Recursos Natural	R\$ mil	409	822	729
Investimentos – Recursos Crer para Ver ²		30	96	130

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

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

Colaboradores das comunidades do entorno	Unidade	2010	2011	2012
Cajamar		17	21	22
Benevides	%	95	60	91
Itapecerica		nd	dd	4

EC6. Compras de fornecedores das comunidades de entorno das unidades fabris ^{1 2}	Unidade	2010	2011	2012
Cajamar	R\$ milhões	74	62	57
Itapecerica da Serra		1,3	3,0	1,4
Benevides		47	64	81
Total		121	129	139
Percentual de gastos com fornecedores do entorno em relação ao total de gastos com fornecedores	%	nd	3,8	4,0

1. O método de consolidação deste indicador foi alterado e, a partir de 2011, consideram os valores líquidos dos impostos recuperáveis. Por esse motivo, os dados de 2011 e 2012 não são comparáveis a 2010.

2. Base de 2012 considera todas as compras realizadas em fornecedores localizados nos municípios de Cajamar e Itapecerica da Serra e dos fornecedores do estado do Pará, fornecendo para qualquer unidade Natura.

CAJAMAR

Os investimentos na promoção ao desenvolvimento local em Cajamar (SP), onde está localizada a nossa sede, são destinados principalmente à educação pública. Em 2012, mantivemos o apoio à criação de uma metodologia para avaliar a qualidade do ensino municipal, de forma a identificar os avanços e as oportunidades de melhoria. O município já vinha atuando na avaliação e revisão do currículo e o apoio a esta metodologia irá agregar este trabalho, sendo inclusive uma referência para esse processo. No ano passado, o projeto piloto envolveu nove escolas de Cajamar, com as turmas de 5º e 9º ano do ensino fundamental. Os resultados ainda estão sendo analisados e servirão como base para realizar os ajustes necessários no planejamento pedagógico da rede em 2013.

Outra iniciativa na região é a Rede Escola Cajamar, projeto lançado em 2012 em parceria com o poder público e privado do município, que oferece cursos de capacitação para jovens moradores e treinamento para a busca de uma colocação no mercado de trabalho. Mais de 300 jovens passaram pelas capacitações no ano passado. Após essa fase, eles são encaminhados para os processos seletivos abertos na Natura e em outras empresas da região. No período, 14 instituições se tornaram parceiras nesse processo e 29 empresas ofereceram espaço para aulas, materiais e incluíram esses jovens em seus processos seletivos. Mesmo tendo ampliado o número de participantes nos treinamentos, ainda temos o desafio de aumentar a empregabilidade desses jovens – 250 jovens foram encaminhados a processos seletivos no ano passado e 47 conquistaram o emprego formal. Outros 55 jovens alcançaram o primeiro emprego sem a intervenção da Rede Escola Cajamar.

GRI 5010

Por estar localizado em uma área de proteção ambiental, o município de Cajamar tem na gestão ambiental um relevante componente do seu desenvolvimento. Dessa forma, o tema também é um importante foco de atuação da Natura na região. Em 2012, demos continuidade à parceria com a ONG Mata Nativa e a diretoria de Meio Ambiente de Cajamar na definição de uma gestão compartilhada do Parque Natural Municipal da cidade, envolvendo a organização, o poder público e líderes comunitários. Criado em 2007, o parque ganhou seu conselho gestor, eleito no ano passado, e definiu o edital para a seleção de propostas para o plano de manejo local.

SÃO PAULO

Em São Paulo, consideramos como nossa área de entorno a região da Vila Jaguará, na zona oeste da capital paulista, onde estamos instalando desde 2010 um novo escritório administrativo e um Centro de Distribuição. Em 2012, para dar início ao relacionamento, nosso primeiro passo foi identificar os líderes comunitários locais e fazer um diagnóstico da região para compreender as necessidades. Conduzimos um diálogo *multistakeholder* com a comunidade vizinha e o poder público. Nesse trabalho, um dos temas que se destacou foi a deficiência no sistema de transporte público, um fator preponderante para o desenvolvimento da região. A partir daí, começamos a estudar um plano de mobilidade, que será um dos projetos que desenvolveremos na região ao longo dos próximos anos.

GRI SO10

Previsto para passar a operar ainda em 2012, o novo espaço da Natura sofreu atraso em sua implantação em função do prazo para a emissão das licenças necessárias e deve ser inaugurado em 2013. O espaço administrativo receberá os colaboradores atualmente alocados em Itapeceira da Serra (SP), onde a Natura encerrará sua atuação. Também passa a funcionar em 2013 o Centro de Distribuição São Paulo, que será responsável por fazer a seleção e preparação dos produtos (pedidos) às consultoras e consultores do estado de São Paulo. Com isso, o CD de Cajamar encerrará suas operações.

ITAPECERICA DA SERRA

Com a mudança do escritório administrativo de Itapeceira da Serra para a nova construção em São Paulo, a partir de 2013, finalizamos nossa atuação local 2012, em um processo iniciado em 2011. Além de comunicar os órgãos municipais com antecedência da saída da Natura do município, trabalhamos para encaminhar os projetos sociais de forma que eles pudessem ser autônomos. Esse foi o caso do apoio técnico ao Programa Municipal de Coleta Seletiva, em parceria com a Secretaria Municipal do Verde e Meio Ambiente e a Cooperativa de Recicladores de Itapeceira da Serra. Trabalhamos nesse projeto desde 2007 apoiando a capacitação técnica da cooperativa e concluímos que a prefeitura e organização estão preparadas para administrar o serviço na cidade, principal objetivo da parceria desde o seu início.

GRI SO10

BENEVIDES

Em 2012, concluímos a formação de 40 profissionais em eletromecânica – projeto que teve início em 2011 – com o objetivo de qualificar a mão de obra de Benevides (PA). O curso foi realizado em parceria com o Senai e parte desses trabalhadores deve ser contratado para trabalhar na nova fábrica da Natura no município, que será inaugurada em 2013 (*sobre nossa relação com as comunidades fornecedoras, leia mais na página 91*).

GRI SO10

Com a revisão da nossa estratégia nas comunidades de entorno, também identificamos a necessidade de criar uma agenda de trabalho em Benevides, para se adequar ao nosso novo contexto naquela localidade. A evolução do Programa Amazônia e a construção da nova fábrica permitem que reforcemos nosso relacionamento e os laços de confiança com a população local.

Até então, nossa abordagem na região estava associada à estratégia de relacionamento com as comunidades fornecedoras de insumos da biodiversidade e incluía um raio mais amplo, contemplando diversos municípios vizinhos. Com a nova estratégia, teremos uma atuação focada no município de Benevides e, a partir de 2013, desenvolveremos um plano de atuação específico para essa região.

acionistas

Como parte do desafio constante de evoluir em tudo o que fazemos, trabalhamos para reforçar nossa marca e Essência também nas comunicações ao mercado. Queremos transmitir os valores diferenciadores da Natura e proporcionar uma linguagem cada vez mais clara e acessível. Estamos trabalhando para alcançar esse objetivo, pautando nosso relacionamento com os investidores por meio de um diálogo coerente, da relação franca e aberta.

Mantemos um canal aberto com o mercado para contextualizar nosso desempenho e reafirmar nossos compromissos e perspectivas futuras, em um processo liderado por nosso vice-presidente de Finanças, RI e Jurídico, Roberto Pedote, e comandado por Fábio Cefaly e Tatiana Bravin. Um momento importante de diálogo é o Natura Day, realizado anualmente, em que nossos executivos apresentam os planos para o futuro e respondem a dúvidas e sugestões e que, em 2012, envolveu a participação de cerca de 150 analistas e investidores. Além de contextualizar a nossa estratégia e resultados, valorizamos esse momento como uma oportunidade de aproximação com esse público e para apresentar mais da nossa proposta de valor. Por isso, o evento conta com a exposição de nossos produtos e divulgação das principais iniciativas em sustentabilidade e inovação. Em 2012, contamos com a presença de gerentes de relacionamento da Natura – colaboradoras que atuam diretamente com as consultoras e consultores – que puderam conversar com os acionistas sobre o seu trabalho.

Buscamos manter o mesmo nível de diálogo na Assembleia Geral Ordinária (AGO), que nos últimos anos tem conseguido atrair um número cada vez mais expressivo de investidores, principalmente pessoas físicas. Em 2012, a AGO reuniu 350 pessoas em abril, em Cajamar (SP), e contou novamente com uma reunião da Apimec-SP (Associação dos Analistas Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais) (*leia mais na página 20, Governança Corporativa*).

Promovemos ainda cerca de 600 encontros ao longo do ano entre reuniões presenciais e teleconferências no Brasil e no exterior. Outra importante ferramenta de comunicação é a nossa página na internet (www.natura.net/investidor).

Por ser um valor fundamental da companhia, nós buscamos transmitir para o mercado a importância da sustentabilidade e os cuidados que a empresa toma em seus negócios ao levar em consideração os princípios da gestão nos aspectos econômico, social e ambiental. É também uma forma de incentivar o mercado a seguir caminho similar, gerando uma agenda de transformação para o futuro. Em 2011, realizamos o primeiro road show para investidores de empresas que investem numa gestão triple bottom line (conhecidos como SRI, na sigla em inglês para Socially Responsible Investors). Em 2012, aproveitamos a realização da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, e a presença de muitos investidores no Brasil para reunir um grupo com a nossa equipe de sustentabilidade. Realizamos três encontros, na sede da Natura, em Cajamar, e recebemos um feedback muito positivo dos participantes, que se mostraram interessados em conhecer mais sobre nossa gestão nessa área.

Monitoramos nosso desempenho na comunicação anualmente com a pesquisa Perception Study que avalia a qualidade da relação que mantemos com nossos acionistas e o mercado, recolhendo opiniões desse público. A pesquisa aborda questões sobre a rotina de RI, a administração da empresa e a estratégia da Natura. Os resultados mostram que o mercado reconhece a nossa experiência e participação ativa no relacionamento com investidores e analistas e apontam alguns pontos de melhoria. Nós nos apoiamos nesses resultados para evoluir ainda mais em nossa atuação.

A Natura foi reconhecida durante a premiação IR Magazine Brazil Awards, promovida pela revista *RI*, em que fomos os vencedores nas categorias Sustentabilidade Socioambiental, Governança Corporativa e do setor de Bens de Consumo e Serviço. Ainda recebemos menção honrosa nas categorias Relatório Anual, Encontro com a Comunidade de Analistas e RI com Investidores Individuais.

PERFIL DOS ACIONISTAS

Não observamos mudanças significativas no perfil dos nossos acionistas nem na composição do Capital Social da Natura em 2012.

Perfil dos acionistas	2010	2011	2012
Pessoas físicas	7.838	8.722	7.821
Pessoas jurídicas Brasil	560	659	714
Pessoas jurídicas exterior	850	867	926
Total	9.248	10.248	9.461

Composição acionária		
	Participação	Quantidade de ações
Acionistas		
Controladores	59,83%	258.017.219
Ações em tesouraria	0,45%	1.941.345
Ações dos administradores	0,56%	2.404.388
Ações em circulação	39,16%	168.876.312
Total de Ações	100,00%	431.239.264

ACIONISTAS MAJORITÁRIOS

O Capital Social da Natura é composto exclusivamente por ações ordinárias (ON), conforme determinado pelo Novo Mercado da BM&FBovespa. Veja, na tabela abaixo, a parcela acionária detida por acionistas titulares de 5% ou mais de ações do capital social e pelos membros da administração da Natura em 2012.

Acionista	Quantidade de ações ordinárias	%
Lisis Participações S.A. Controlada por Antonio Luiz da Cunha Seabra	95.946.968	22,25
Utopia Participações S.A. Controlada por Guilherme Peirão Leal	91.557.964	21,23
Passos Participações S.A. Controlada por Pedro Luiz Barreiros Passos	22.606.809	5,24
ANP Participações S.A. Controlada por Anizio Pinotti	22.583.608	5,24
RM Futura Participações S.A. Controlada por Ronuel Macedo de Mattos	15.918.754	3,69
Antonio Luiz da Cunha Seabra	3.628.920	0,84
Guilherme Peirão Leal	3.462.917	0,80
Pedro Luiz Barreiro Passos	855.038	0,20
Anizio Pinotti	854.160	0,20
Ronuel Macedo de Mattos	602.081	0,14

DESEMPENHO DAS AÇÕES

Em 2012, as ações Natura se valorizaram em 67,8% enquanto o índice Ibovespa, principal indicador da BM&FBovespa, acumulou uma valorização de 7,2%. Se considerado o período desde a abertura de capital, em 2004, mantemos um desempenho bastante superior ao índice, conforme gráfico abaixo:



Volume médio diário negociado de ações (R\$ mil)¹		
2010	2011	2012
33.182	43.696	54.337

1. Fonte: Economática

A Natura, listada no Novo Mercado da BM&FBovespa, faz parte dos principais índices do mercado de ações brasileiro: Ibovespa, IBrX-50 (no qual estão listadas as ações com mais liquidez da BM&FBovespa), ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), Índice de Governança Corporativa, Índice de Ações com Tag Along, Índice do Morgan Stanley Composite Index e ICO2 (Índice Carbono Eficiente, da BM&FBovespa).

Volume Total Negociado (R\$ milhões)¹		
2010	2011	2012
8.325	10.880	13.394

1. Fonte: Economática

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Em 6 de fevereiro de 2013, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária (AGO), que será realizada em 12 de abril de 2013, para pagamento, em 17 de abril de 2013, do saldo de dividendos, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2012, e de juros sobre capital próprio do período, no montante de R\$ 469,5 milhões e R\$ 21,8 milhões (R\$ 18,6 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 15 de agosto de 2012 foram pagos dividendos intermediários no montante de R\$ 327,0 milhões e juros sob o capital próprio, no valor de R\$ 31,0 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte).

Esses dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2012, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,97 por ação (R\$ 1,89 por ação em 2011), correspondendo a 100% do lucro líquido de 2012.

governo

Nossa crença na força das relações e nas soluções construídas de forma coletiva guiam a nossa atuação junto a organizações sociais e governamentais. Participamos ativamente dessas instituições na busca por contribuir positivamente na formulação de políticas públicas e influenciar ações transformadoras social e ambientalmente.

Em 2012, tivemos a oportunidade de comprovar o poder transformador da mobilização social e sua importância na definição de ações para construirmos um mundo mais justo com a realização no Brasil da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20). Se o evento não entrará para a história como o momento em que as grandes nações do mundo chegaram a um consenso sobre o modelo de desenvolvimento capaz de erradicar a pobreza e garantir os recursos naturais para o futuro, o maior legado da conferência foi o ambiente de diálogo e articulação. As interações entre organizações da sociedade civil, do setor empresarial, dos governos locais e outros atores passaram a se traduzir lá mesmo em iniciativas e parcerias. Acreditamos que esse impulso mobilizador é um poderoso ativo e pode ser o marco de um novo modelo de engajamento. As empresas, por sua vez, assumiram um importante papel ao criar espaços de articulação e mobilização de indivíduos e, ao lado da sociedade civil, serão protagonistas da formulação da agenda rumo ao futuro que queremos.

Além de apoiadora do evento oficial, a Natura participou ativamente do movimento paralelo de diálogo. Fomos representados por 22 executivos que participaram de 18 eventos debatendo temas variados como empreendedorismo, economia verde, biodiversidade, negócios sustentáveis e inovação que renderam a adesão a muitos compromissos. Entre eles, Compromisso com o Capital Natural, da Universidade de Cambridge; Caring for Climate Commitment, do Global Compact; Compromissos e Demandas para a Construção do Futuro que Queremos, do Instituto Ethos; Carta de Compromisso de CEOs para a Rio+20, do Pacto Global Brasileiro e, ainda, um compromisso sobre consumo consciente e promoção da participação feminina na venda direta, em parceria com a ABEVD (*leia mais sobre diversidade na página 48, Qualidade das Relações*).

Com o lema “Esta conversa é com todos nós”, também investimos no envolvimento dos nossos públicos de relacionamento para que conhecessem e refletissem sobre os temas em debate. Para engajar nossas consultoras e consultores, dez CNs puderam acompanhar de perto a conferência (*leia mais na página 79, Consultoras e CNOs*). Também fomentamos a participação dos nossos colaboradores com publicações especiais e uma série de seis encontros na Natura com especialistas para provocar e refletir sobre a Rio+20 (*leia mais na página 48, Qualidade das Relações*). Publicamos, ainda, uma campanha especial em grandes veículos de comunicação, jornais regionais e mídia online como forma não apenas de informar, mas de fomentar a reflexão.

Outro tema que pautou a nossa atuação no período foi a legislação de acesso à biodiversidade e ao conhecimento tradicional associado. Solicitamos há mais de uma década a criação de um novo marco legal para a pesquisa e uso dos insumos da sociobiodiversidade brasileira. Defendemos um sistema que integre a produção, o consumo e que, acima de tudo, favoreça a conservação da diversidade biológica do planeta. Em 2012, fomos convidados pela Farma Brasil, entidade de classe do setor farmacêutico nacional, para participar de um movimento para evoluir a discussão da atual legislação. Essa iniciativa levou à criação de uma nova proposta de texto, entregue por empresários ao Ministério do Meio Ambiente em novembro do ano passado.

Acreditamos que nossa proposta evita travas no processo de acesso ao patrimônio genético e considera os pontos vitais para a promoção da pesquisa e inovação a partir do patrimônio genético, podendo desencadear o desenvolvimento a partir do uso sustentável desses recursos.

Temos a crença de que a lei avançará muito com essas mudanças, principalmente no que diz respeito à repartição de benefícios. Com maior precisão técnica, a proposta evita ambiguidades e gera maior segurança jurídica. Cabe ao governo, analisar a nossa proposta e seguir com o processo de revisão da legislação atualmente em vigor.

O reconhecimento do potencial do patrimônio genético em promover riqueza, desenvolvimento regional e conservação socioambiental pauta a nossa estratégia de atuação na Amazônia. Em 2012, como avanço do programa, inauguramos o Nina (Núcleo de Inovação Natura Amazônia), um modelo inovador que propõe a produção de conhecimento científico em rede, conectando pesquisadores locais e de grandes instituições internacionais. Por meio da nossa equipe de relações governamentais, abrimos um canal de diálogo com vários representantes do Ministério da Ciência e Tecnologia para auxiliar o órgão a definir o melhor escopo dos *parques tecnológicos da região Norte* (leia mais sobre o Programa Amazônia na página 34, *Socio-biodiversidade*).

OUTROS TEMAS

No cenário tributário, as empresas de venda direta sofreram um aumento de impostos no ano passado em São Paulo. O impacto foi resultado de uma atualização na metodologia utilizada para calcular a Margem de Valor Agregado (MVA), aumentando significativamente o desembolso da Natura. Estamos dialogando com o Cotepe (Comissão Técnica Permanente do ICMS), órgão do Confaz (Conselho Nacional de Política Fazendária), para que o país adote uma metodologia única e nacional de cálculo da MVA, evitando as disparidades entre o cálculo do imposto nas diferentes unidades da federação.

OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

Trabalhamos com os governos de nossas Operações Internacionais para viabilizar os negócios, principalmente durante este período de expansão recente na América Latina. As OIs estão vivendo um momento de estruturação por conta do pouco tempo de operação, e temos procurado nos familiarizar com as particularidades de cada país, trabalhando localmente e com o apoio do Brasil, quando necessário. Em 2012, a Natura se colocou como interlocutora para a discussão do acesso ao patrimônio genético na Colômbia, balizando-se na experiência de mais de uma década de discussão do tema no Brasil. Na Argentina, tivemos uma agenda intensa de interlocução política com representantes dos Ministérios de Comércio Interior por conta de mudanças nas regras de importação para aquele país (leia mais na página 87, *Fornecedores*).

REPRESENTAÇÃO E INFLUÊNCIA SOCIAL

Participamos ativamente de organizações setoriais de cosméticos e de venda direta do Brasil e no cenário internacional de forma que possamos contribuir para as discussões relevantes para o nosso negócio, para o setor e para a toda a sociedade.

O nosso diretor-presidente, Alessandro Carlucci, comanda a WFDSA (*World Federation of Direct Selling Associations*), eleito para o período entre 2011 e 2014. Criamos um grupo de trabalho para apoiar as várias frentes e comitês da organização. Ao mesmo tempo em que contribuimos com o desenvolvimento das ações do setor em nível global, essa experiência tem nos proporcionado um grande aprendizado sobre o mercado de venda direta no mundo.

No Brasil, a Natura acumula a vice-presidência da Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) e a presidência da ABEVD (Associação das Empresas de Vendas Diretas). Por meio da Abihpec, fazemos parte do Compromisso Empresarial para a Reciclagem (Cempre) – um acordo setorial que visa atender às exigências da Política Nacional de Resíduos Sólidos, criando processos para a destinação adequada de resíduos envolvendo toda a cadeia. Em paralelo, desenvolvemos um projeto próprio para atuar em soluções inovadoras e sustentáveis, integradas ao negócio, e reconhecendo o impacto que a empresa tem em resíduos sólidos (*leia mais na página 38, Resíduos Sólidos*).

A empresa não tem qualquer litígio envolvendo matérias de direito concorrencial, nem apresenta histórico de multas significativas ou sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos. Da mesma forma, também não registramos multas e sanções resultantes de não conformidade com leis e regulamentos ambientais.

GRI S07 e S08

GRI EN28

INVESTIMENTOS

Em 2012, recebemos financiamentos por meio de incentivos fiscais e de agências de fomento do governo que totalizaram R\$ 38 milhões. Parte desses recursos é oriundo da Lei do Bem, que garante incentivos para empresas que desenvolvem inovações tecnológicas. Já o financiamento para inovação, capacitação, logística e tecnologia da informação foi na ordem de R\$ 106,1 milhões, oriundos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e da Finep (Financiadora de Estudos e Projetos).

GRI EC4

Parte do trabalho da área de relações governamentais é garantir benefícios fiscais a partir de importantes investimentos. Em 2012, os principais investimentos da Natura foram as construções do novo centro de distribuição e espaço administrativo em São Paulo (SP), do Ecoparque em Benevides (PA) e da ampliação da fábrica de Cajamar (SP). Trabalhamos com o governo do Pará para obter as licenças necessárias e manter o cronograma e planejamento da fábrica que tem o objetivo de criar uma simbiose industrial em plena Amazônia (*leia mais na página 34, Sociobiodiversidade*). Estamos avançando também com as construções na capital paulista. O novo centro deve ser inaugurado em 2013.

EC4. Recursos Governamentais	Unidade	2010	2011	2012
Incentivos Fiscais de Apoios e Patrocínios ¹		9	10	9
Lei do Bem (dedução nas bases do IR e CS de até o dobro dos gastos com Pesquisa e Inovação Tecnológica) ^{2x}	R\$ milhões	21	24	22
Subvenção de ICMS de Itapecerica da Serra		6	4	5
Outros ³		0,6	1,1	2,0
Total		36	39	38

1. Incentivos fiscais de IRPJ relacionados à Lei Rouanet, Lei do Esporte, Fundo dos direitos da Criança e Adolescente, Programa de alimentação do trabalhador e Incentivo Fiscal ICMS, referente aos projetos do Natura Musical.

2. O benefício fiscal referente à Lei do Bem de 2011 foi alterado pela revisão/auditoria nos projetos.

3. Incentivo referente à prorrogação em dois meses da licença maternidade, instituído pelo Decreto 7052/2009. A despesa é indedutível na apuração do Lucro Real e Base de Cálculo da CSLL, porém, é deduzida integralmente no IRPJ.

O LOBBY POLÍTICO

A Natura aplica seus princípios de ética e transparência à realização do lobby político, prática que considera relevante para o negócio, e defende seu papel mediante os mais estritos padrões éticos. Na falta de uma legislação que regulamente a atividade no Brasil nos apoiamos em diretrizes próprias como a nossa Política de Integridade contra Corrupção e Suborno, criada em 2011, e que estabelece normas de conduta para o relacionamento com o poder público. Temos ainda a Política de Doações de Campanha, que veta a realização de doações a candidatos ou partidos políticos dentro ou fora do período eleitoral.

A Natura trabalha com entidades acadêmicas e setoriais para promover a necessidade de uma legislação específica para a prática de lobby político no País. Participamos de debates sobre o assunto e buscamos mobilizar o governo nesse sentido. Na Natura, estão aptos a representar a companhia as seguintes pessoas: Lucilene Prado, Elizabete Vicentini, Luciene Soares, Silene Moneta, Carlos Henrique Silva, Kássia Reis e Luciano Pedregal.

GRI 506

Representações em entidades de classe e associações		
Entidade/Associação	Representante Natural	Tipo de Representação
ABA - Associação Brasileira de Anunciantes	José Vicente Marino	Membro da Diretoria Nacional
	Vanessa Giannotti	Vice-presidente do Comitê de Mídia
Aberje- Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (www.aberje.com.br)	Rodolfo Guttilla*	Presidente do Conselho Deliberativo
	Rodolfo Guttilla*	Presidente
	Lucilene Prado	Coordenadora do Comitê de Assuntos Legais e Relações Governamentais
ABEVD - Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (www.abevd.org.br)	Pablo Montanes	Membro do Comitê de Pesquisa
	Luciano Pedregal	Membro de Conselho de Ética
	Kassia Reis	Representante no Comitê de Assuntos Legais e Relações Governamentais
Abifra - Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Essenciais, Produtos Químicos Aromáticos, Fragrâncias, Aromas e Afins	Sérgio Gallucci	Representante no Comitê de Assuntos Legais e Relações Governamentais
	Rodolfo Guttilla*	Vice-presidente
	Lucilene Prado	Efetiva do Conselho Fiscal
	Elizabeth Vicentini	Representante do Comitê Técnico e Regulatório
Abihpec - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumarias e Cosméticos (www.abihpec.org.br)	Luciene Soares	Representante no Grupo de Meio Ambiente
	Kassia Reis	Representante Grupo de Trabalho Tributário e de Comércio Exterior
	Ricardo Bittencourt	Representante Grupo de Trabalho Comercio Exterior
Abipla - Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e Afins (www.abipla.org.br)	Isabel Fujimori	Representante no Comitê Regulatório
ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas (www.abnt.org.br)	Emiliano Barelli	Representante
ABPI - Associação Brasileira da Propriedade Intelectual (www.abpi.org.br)	Lucilene Prado	Representante

Representações em entidades de classe e associações (cont.)		
Entidade/Associação	Representante Natural	Tipo de Representação
Abrasca - Associação Brasileira das Companhias Abertas (www.abrasca.org.br)	Roberto Pedote	Representante
ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos	Ney Silva	Representante
American Chamber of Commerce - Amcham Brasil	Ney Silva	Vice-presidente do Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas
AMVD - Asociación Mexicana de Ventas Directas	Cecilia Riviello	Conselheira da mesa diretiva
Anpei - Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (www.anpei.org.br)	Luciana Hashiba	Diretora
Anvisa - Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Elizabete Vicentini	Responsável legal
Asociación Civil Argentina de Empresas Brasileñas (www.grupobrasil.com.ar)		Socio Adherente
ASPI - Associação Paulista de Propriedade Intelectual (www.aspi.org.br)	Lucilene Prado	Representante
Cámara de Comercio de Lima	Daniel Gonzaga	Representante
	Dejan Joksimovic	Membro do Comitê de Cosméticos e Higiene
Cámara de Venta Directa do Chile	Hans Werner	Diretor
Cambras - Cámara de Comercio Argentino Brasileña (www.cambras.org.ar)	Sabina Zaffora	Vocal Titular
Canipeç - Cámara Nacional de la Industria de Perfumeria, Cosmética y Artículos de Tocador e Higiene	Carolina Muñoz	Representante
	Javier Herrero	Presidência de la Comisión de Desarrollo Sustentable
CAPA - Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumeria	Pedro Gonzalez	Miembro Suplente de la Comisión Revisora e Cuentas
Capevedi - Cámara Peruana de Venta Directa	Daniel Gonzaga	Representante
	Dejan Joksimovic	Membro do Comitê de Comunicação
CASIC - Consejo de Asociaciones de la Industria de Cosméticos Latinoamericana	Rodolfo Guttilla*	Representante
	Kassia Reis	Representante no Comitê de Facilitação do Comércio

Representações em entidades de classe e associações (cont.)		
Entidade/Associação	Representante Natura	Tipo de Representação
Cavedi - Cámara de Venta Directa de Argentina	Pedro Gonzalez	Secretário na junta diretiva
CEBDS	Silene Moneta	Representante na CTBIO - Câmara Temática de Biodiversidade
Cemefi - Centro Mexicano para la Filantropía	Gabriela Ocampo	Membro do comitê de Responsabilidade Social Empresarial
CIESP - Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (www.ciesp.org.br)	Rodolfo Guttilla*	Diretor
	Luciano Pedregal	Conselheiro CIESP - Jundiá
Conar - Conselho Regional de Autoregulação e Publicitária	José Vicente Marino	Membro do Conselho Superior
Conservação Internacional	Karina Aguilar	Ponto focal da Natura no TEEB Brasil
Copechoh - Camara Peruana de Cosmeticos	Daniel Gonzaga	Representante
	Dejan Joksimovic	Membro da Diretoria
Ethos - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (www.ethos.org.br)	Guilherme Peirão Leal	Membro do Conselho Deliberativo
	Marcelo Cardoso*	Membro do Grupo Gestor Ethos 10 Anos
	Lucilene Prado	Suplente do Conselho Orientador da Plataforma Ethos
	Silene Moneta	Representante no MEBB - Movimento Empresarial pela Biodiversidade
FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (www.fnq.org.br)	Pedro Passos	Vice-presidente do Conselho Curador
Funbio - Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (www.funbio.org.br)	Guilherme Peirão Leal	Membro do Conselho Consultivo
Fundação Dom Cabral	Pedro Passos	Membro do Conselho
Fundação SOS Mata Atlântica	Pedro Passos	Membro do Conselho
Global Compact - Caring for Climate	Denise Alves	Membro do Steering Committee
	Keyvan Macedo	Representante
GRI - Global Reporting Initiative (www.globalreporting.org)	Rodolfo Guttilla*	Membro do Stakeholder Council e Co-chair do Brazilian National Annex
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (www.ibgc.org.br)	Moacir Salztein	Representante no Comitê de Recursos Humanos

Representações em entidades de classe e associações (cont.)		
Entidade/Associação	Representante Natural	Tipo de Representação
Ibri - Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (www.ibri.org.br)	Fabio Cefaly	Representante
IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (www.iedi.org.br)	Pedro Passos	Presidente do Conselho
IIRC - International Integrated Reporting Committee	Roberto Pedote	Membro do Steering Committee
	Alexandre Nakamaru	Membro do Technical Task Force
Instituto Akatu pelo Consumo Consciente	José Vicente Marino	Representante
Instituto Empreender Endeavor Brasil (www.endeavor.org.br)	Pedro Passos	Membro do Conselho
Inta - International Trademark Association	Lucilene Prado	Representante
IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas (www.ipt.br)	Pedro Passos	Vice-presidente do Conselho Orientador
ISA - Instituto Socioambiental	Renata Puchala	Representante no Fórum Amazônia Sustentável
Lide - Grupo de Líderes Empresariais	Alessandro Carlucci	Representante
	Rodolfo Guttilla*	Representante
MBC - Movimento Brasil Competitivo (www.mbc.org.br)	Pedro Passos	Representante
MEI - Mobilização Empresarial pela Inovação (CNI)	Pedro Passos	Representante
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação	Pedro Passos	Membro do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia
Movimento Empresarial pelo Desenvolvimento Econômico da Mulher +Mulher 360	Lucilene Prado	Conselheira
Movimento Nossa São Paulo (www.nossasaopaulo.org.br)	Guilherme Peirão Leal	Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto São Paulo Sustentável
NEF - Núcleo de Estudos Fiscais da Escola de Direito da FGV	Lucilene Prado	Membro do Conselho
PCPC Council - Personal Care Products Council (www.personalcarecouncil.org)	Elizabete Vicentini	Representante

Representações em entidades de classe e associações (cont.)		
Entidade/Associação	Representante Natura	Tipo de Representação
PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento	Karina Aguiar	Representante no Comitê Brasileiro Pacto Global - CBPG
Rede América	Isabel Ferreira	Representante
	Luara Maranhão	Representante
Sipatesp - Sindicato da Indústria de Perfumaria e Artigos de Toucador do Estado de São Paulo	Rodolfo Guttilla*	Vice-presidente
	Lucilene Prado	Diretora
The Arthur W. Page Society (www.awpagesociety.com)	Rodolfo Guttilla*	Representante
UEBT - Union For Ethical BioTrade	Ricardo Faucon	Presidente do Conselho
Water Footprint Network	Ines Francke	Representante
WBCSD - World Business Council for Sustainable Development (www.wbcsd.org)	Alessandro Carlucci)	Conselheiro
	Keyvan Macedo	Liaison Delegate
	Alessandro Carlucci	Presidente
WFDSA - World Federation of Direct Selling Associations	Rodolfo Guttilla*	Membro do Conselho Consultivo
	Moacir Salztein	Tesoureiro Suplente
WWF Brasil (www.wwf.org.br)	Guilherme Peirão Leal	Membro do Conselho Consultivo

*Desligaram-se da Natura no fim de 2012

cadeia de valor natura

Acompanhe os principais resultados da atuação da Natura em 2012, da extração de matéria-prima ao descarte de embalagens.

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

R\$ 4,8 bilhões distribuídos para fornecedores pela compra de insumos e serviços

22,6% de índice de lealdade com os fornecedores no Brasil, queda de 4 p.p

123.792 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)

22.482 toneladas de GEEs emitidas por fornecedores diretos (processo e transporte à Natura) (8% do total)

Etapa 2: Processo industrial e processos internos

R\$ 803 milhões distribuídos para colaboradores, na forma de benefícios e salários, o valor ficou cerca de 26,5% superior a 2011

R\$ 437 milhões investidos em infraestrutura e logística

0,40 litro de água consumidos por unidade produzida, mesmo resultado do ano anterior

25,56 gramas de resíduos gerados por unidade produzida, ante 20,01 g/unid. em 2011

20.545 toneladas de GEEs emitidas nos processos internos (7,5% do total)

Etapa 3: Venda de produtos (transporte e distribuição)

3,2 bilhões distribuídos para consultoras por ganhos relacionados à venda dos produtos, valor cerca de 10,5% maior do que em 2011

1,5 milhão de consultoras em todas as operações, crescimento de 10,7% em nossa base

24% de índice de lealdade das consultoras no Brasil (ante 19% em 2011)

40% de índice de lealdade das CNOs no Brasil (ante 24% em 2011)

104 novos produtos lançados

46.041 toneladas de GEEs emitidas no transporte de produtos para consultoras e consumidores (16,5% do total emitido pela Natura)

GRI EN29

Etapa 4: Uso de produtos e descarte de embalagens

14% de refis sobre itens faturados no Brasil

125 mpt/kg é o impacto ambiental das embalagens por quantidade de produto¹, ante 123 mpt/kg em 2011

67.349 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.

Indicadores transversais

R\$ 1,7 bilhão recolhidos para o governo em impostos diretos e indiretos, valor no mesmo patamar do ano anterior

R\$ 846 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 11%

R\$ 861 milhões de lucro líquido, alta de 3,7%

R\$ 6,345,7 milhões de receita líquida, alta de 13,5%

R\$ 1.510,7 milhão de Ebitda

23,8% de margem Ebitda

R\$ 73,2 milhões investidos sustentabilidade

geração de valor ambiental

Nossa gestão sobre os impactos de nosso negócio no meio ambiente parte de uma visão integrada sobre nossa cadeia e busca sempre reduzir os impactos negativos e maximizar os positivos, por meio de soluções que criem valor compartilhado para toda a nossa rede de relações.

Conforme nossa matriz de materialidade, os temas ambientais prioritários para a companhia são água, mudanças climáticas, sociobiodiversidade e resíduos sólidos. Para todos esses aspectos, mantemos acompanhamento periódico em diversos fóruns da empresa incluindo os compromissos assumidos e as evoluções em cada tema (*veja tabela na página 18*).

Nossos indicadores contemplam, minimamente, todas as nossas unidades comerciais e industriais, escritórios e centros de distribuição no Brasil. Estudamos, ainda, o impacto dos nossos principais fornecedores, o que inclui os terceiros (que fabricam produtos acabados para a Natura), bem como os de matérias-primas e de embalagens. Temos trabalhado para ampliar nossa gestão nas Operações Internacionais, com o avanço gradual do número de indicadores acompanhados nesses locais (*ler mais na página 148, Sobre o Relatório*).

CARBONO

A Natura é uma empresa carbono neutro desde 2007, o que significa que nossas emissões de gases de efeito estufa (GEE) geradas no processo produtivo, incluindo nossa cadeia de valor, e que não conseguimos evitar, são compensadas por meio de créditos de carbono, obtidos com investimento em programas de reflorestamento, eficiência energética e substituição de combustíveis fósseis.

Atualmente estruturado nos processos da organização, o tema promoveu uma série de aprendizados, com a inclusão do tema na pauta de discussão em diversos processos fóruns de decisão, bem como na participação dos lucros e resultados.

Em 2012, alcançamos uma redução de 7,4% das nossas emissões absolutas de GEE, com base nas emissões de 2008. Esses dados incluem as nossas fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA), além de nossos espaços administrativos. No entanto, essa diminuição não foi suficiente para atingirmos o compromisso de reduzir 10% das nossas emissões absolutas (escopo 1 e 2 do GHG Protocol) no período. Nosso planejamento para a redução foi impactado pelo aumento da participação das termelétricas no fornecimento de energia à rede elétrica brasileira no final de 2012 para compensar o baixo nível dos reservatórios das hidrelétricas. A inclusão de uma fonte de energia mais poluente no sistema é uma necessidade do governo e aumenta o fator de emissão desse componente no cálculo do nosso inventário de GEE. Dessa maneira, mesmo conseguindo implementar todos os projetos que havíamos planejado, inclusive reduzindo o consumo de energia elétrica de nossos processos produtivos diretos, ainda assim ficamos vulneráveis a um fator que é de responsabilidade do sistema nacional de energia.

Importante ressaltar que, se considerarmos apenas o fator de emissão da rede elétrica de 2008, teríamos alcançado uma redução de 21% nas emissões absolutas em quatro anos. Buscamos incentivar a utilização de energia de fontes renováveis e com menor impacto socioambiental, adquirindo energia oriunda de Pequenas Centrais Hidroelétricas (PCHs). Mas como não possuímos rede de distribuição de energia do local da geração até os nossos espaços, precisamos contabilizar essa emissão utilizando o fator de emissão do sistema nacional de energia, independentemente da fonte de energia adquirida, para seguir a metodologia do GHG Protocol.

Adicionalmente, em 2012, nossas emissões mantiveram a tendência dos últimos anos, com um crescimento proporcionalmente menor à evolução dos nossos negócios. Alcançamos uma redução relativa de 4% em relação ao ano anterior e acumulada de 28% desde 2006, em linha com o nosso compromisso de atingir 33% até o final de 2013 (*leia mais na página 33, Mudanças limáticas*).

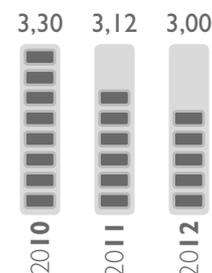
GRI EN 19/
EN20

Importante ressaltar que nossas operações não emitem ou utilizam substâncias que impactam a camada de ozônio. As emissões de materiais particulados e gases NO_x e SO_x em nossa cadeia são monitoradas e não são significativas.

INVENTÁRIO DE EMISSÕES

Realizamos anualmente um inventário para mapear o volume total das emissões direta e indireta de gases de efeito estufa, considerando os escopos 1, 2 e 3 do *Greenhouse Gas Protocol Initiative* (GHG Protocol) e os padrões da norma ABNT NBR ISO 14064-1. Em 2012, nosso inventário foi auditado pela Ernst & Young Terco.

EMISSIONES RELATIVAS
(KG DE CO₂E/KG DE
PRODUTO FATURADO)



ENI6/ENI7. Emissões de GEE (por escopo GHG Protocol)	Unidade	2010	2011	2012
Emissões diretas de GEE (Escopo 1)		7.969	6.062	3.435
Emissões indiretas de GEE e Energia (Escopo 2)	t	2.249	1.865	3.576
Outras emissões indiretas de GEE (Escopo 3)		243.094	257.089	273.198
Total		253.312	265.015	280.209

ENI6/ENI7. Emissões na cadeia de valor	Unidade	2010	2011	2012
Extração e transporte de matérias primas e embalagens (até fornecedores diretos)		106.144	117.276	123.792
Fornecedores diretos (processo e transporte à Natura)		24.775	21.299	22.482
Processo industrial e interno	t	25.611	24.731	20.545
Venda de produtos (transporte e distribuição)		38.275	38.279	46.041
Uso de produtos e descarte de embalagens		58.509	63.431	67.349
Total geral		253.314	265.015	280.209

I. Processos internos referem-se a fontes fixas, exportação, viagens de negócio, tratamento de efluentes, operações internacionais.

EN29. EMISSÕES DE CO₂ COM TRANSPORTES EM 2012 (TON DE CO₂E):

- _Transporte de produtos: 46.041
- _Exportação de produtos: 6.957
- _Veículos da força de vendas: 733
- _Veículos executivos: 612
- _Fretado: 2.330
- _Transporte de resíduos: 162

REDUÇÃO

Para reduzir as emissões, temos várias ações de melhorias e aperfeiçoamento, tais como a instalação de uma caldeira movida à biomassa na nossa fábrica de Benevides. No lugar do diesel, o equipamento é alimentado por briquetes de madeira certificada. Essa nova caldeira também está preparada para funcionar a partir de resíduos vegetais como frutos e sementes.

Ampliamos o uso do cartão combustível para executivos, integrantes da alta gestão e para gerentes de vendas, limitando o abastecimento para etanol nos veículos flex. A partir de 2013, a Natura também será a primeira empresa a ter em sua frota de fretados um ônibus executivo à base desse combustível, o que ocorre hoje apenas no transporte público. Comparado ao veículo tradicional, o ônibus movido a etanol tem uma emissão 88% menor. Futuramente, queremos estender essa medida para outros veículos da frota, incluindo também caminhões de entrega de nossos produtos.

Em nosso sistema logístico, seguimos obtendo retornos positivos com o avanço da produção local em países como Argentina e Colômbia, o que reduz a exportação de produtos do Brasil e, conseqüentemente, reduz as emissões com o transporte. No Brasil, a instalação de centros de distribuição em diferentes regiões nos anos recentes permitiu a otimização da malha logística de distribuição e também contribuiu para a redução de nossas emissões de CO₂.

Para os próximos anos, temos outros projetos para reduzir os gases de efeito estufa, como a criação de novos tamanhos de caixa para a entrega dos pedidos às consultoras e consultores.

COMPENSAÇÃO

As emissões que não podem ser evitadas são compensadas por meio da aquisição de créditos de carbono de projetos florestais (que promovem a restauração florestal em áreas degradadas); energéticos (que visam a troca de combustíveis fósseis por fontes renováveis e/ou mais eficientes) e tratamento de resíduos.

As inscrições para o edital do biênio 2011/2012 foram encerradas em maio de 2011 e, ao longo de 2012, fechamos os contratos com sete dessas iniciativas, que garantem a compensação de 452.857 tCO₂e das 545.224 tCO₂e geradas em 2011 e 2012. Outros projetos desse edital ainda estão sendo avaliados e negociados para compensar o restante das emissões do período. Nova seleção de projetos está prevista para 2013.

Também buscamos projetos de compensação nos demais países da América Latina com projetos implementados na região – adquirimos novamente créditos na Colômbia e estamos em fase final de negociação com uma iniciativa no Peru.

Veja, no quadro na página seguinte, o acompanhamento dos projetos apoiados:

GRI EN18
e EN26

SAFRA 2011/2012

Projeto de carbono no corredor de biodiversidade Emas-Taquari – ONG Oréades Núcleo de Geoprocessamento (GO e MS)

Renovado após os bons resultados alcançados no ciclo anterior, que teve início em 2009. Nesse novo ciclo, contratamos a restauração de mais 164 hectares na mesma região no entorno do Parque Nacional de Emas e do Parque Estadual das Nascentes do Rio Taquari que resultará na compensação de 58.000 toneladas de CO₂e. O projeto tem duração de 30 anos.

Reflorestamento de Áreas Degradadas – Asorpar Ltda e Consultoria South Pole (Colômbia)

Projeto desenvolvido na região de Cáceres e Cravo Norte, na Colômbia, que prevê a neutralização de emissões nas demais operações na América Latina. No edital de 2011/2012, fizemos uma nova compra de 29.000 toneladas CO₂e.

Troca de combustível em cerâmicas – Consultoria Sustainable Carbon

Entre as ações apoiadas, temos quatro projetos de troca de combustível não renovável por biomassa em fornos de empresas cerâmicas em diversas regiões do País. Ao substituir madeiras e lenhas por fontes renováveis, reduz-se a emissão de gases, assim como evita-se o desmatamento e melhoram-se as condições de trabalho. Veja abaixo onde apoiamos essas substituições:

- _ Cerâmicas Arrozal, GGP e Sul América (RJ), com a compensação de 60.680 toneladas de CO₂e.
- _ Cerâmica Velotex (SE), com compensação de 133.800 tCO₂e.
- _ Cerâmicas Barbosa e Kamiranga (PA), com compensação de 128.000 tCO₂e.
- _ Cerâmica Gomes de Matos (CE), com compensação de 120.200 tCO₂e.
- _ Cerâmica JL Silva (PE), com uma nova compra de 34.500 mil tCO₂e.

SAFRA 2009/2010

Uso de biomassa renovável – Consultoria Sustainable Carbon (MG)

Também promove a substituição de combustível não renovável (lenha nativa do Cerrado) por biomassa (serragem, cavaco e bagaço de cana) em fornos da cerâmica Santorini, em Ituiutaba (MG). Recebemos em 2011 e 2012 mais 38.617 toneladas de CO₂e, restando ainda 63.000 tCO₂e a serem entregues nos próximos 5 anos.

Fogões eficientes no Recôncavo Baiano II – Instituto Perene (BA)

Amplia a iniciativa de 2008 de substituição de fogões rudimentares por outros mais eficientes em domicílios rurais na Bahia. Serão instalados 5 mil novos equipamentos que consomem menos lenha, emitindo menor quantidade de GEE. O projeto compensará 94.000 toneladas de CO₂e em 8 anos. Do total, mais de 50% dos fogões já foram instalados até o momento.

Projeto de carbono no corredor de biodiversidade Emas-Taquari – ONG Oréades Núcleo de Geoprocessamento (MS e GO)

Recuperação de 200 hectares de áreas degradadas, de um total de 600 hectares, com espécies nativas no entorno do Parque Nacional de Emas e do Parque Estadual das Nascentes do Rio Taquari (Goiás e Mato Grosso do Sul). O projeto deve compensar 70.000 toneladas de CO₂e em 30 anos. Em 2012, tivemos a finalização de todo plantio.

Carbono socioambiental do Xingu – Associação Xingu Sustentável, Instituto Socioambiental (ISA) e Instituto Centro de Vida (ICV) (MT)

O objetivo é recuperar 220 hectares de áreas de preservação permanente degradadas dos cursos d'água nos formadores do rio Xingu. A compensação será de 75 mil toneladas de CO₂e em 30 anos.

SAFRA 2008

Carbono, biodiversidade e comunidade no corredor ecológico Pau Brasil - Instituto Bio Atlântica (Ibio) (BA)

Restauração florestal no Parque Nacional do Pau-Brasil e no Parque Nacional do Monte Pascoal, em Porto Seguro (BA). Compensará 79.000 toneladas de CO₂e em 30 anos. Dos 250 hectares, 56 foram restaurados e outras áreas serão prospectadas para completar o plantio.

Carbono Socioambiental do Xingu - Instituto Socioambiental (ISA) e Instituto Centro de Vida (ICV) (MT)

Recuperação de 116 hectares de matas ciliares degradadas e de nascentes dos formadores do rio Xingu. O plantio foi concluído e a compensação será de 40.000 toneladas de CO₂e em 30 anos. A previsão para a primeira emissão de créditos é 2014.

Fogões Eficientes no Recôncavo Baiano - Instituto Perene (BA)

Prevê a substituição de fogões à lenha rudimentares de famílias que vivem nas comunidades rurais do Recôncavo Baiano por fogões eficientes. Todos os fogões foram instalados e a meta de compensação é de 18.880 toneladas de CO₂e em oito anos. Do total, mais de 70% dos fogões já foram instalados até o momento.

SOCIOBIODIVERSIDADE

GRI EN12/
EN14

A experiência acumulada ao longo de mais de uma década de trabalho e pesquisa, nos colocou diante da certeza da possibilidade de utilizar as riquezas da sociobiodiversidade em harmonia com o homem e a natureza, dentro de um modelo sustentável. Desde então, estabelecemos uma relação direta com as comunidades fornecedoras para o desenvolvimento de negócios com manejo sustentável dos insumos naturais, rastreabilidade do processo e repartição da riqueza gerada com o uso desses recursos. Sempre em linha com a Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional Associado (Política de Sociobiodiversidade). Esse documento também está em sintonia com as diretrizes da Convenção da Diversidade Biológica, estabelecida pela Organização das Nações Unidas e orienta nossos potenciais impactos à biodiversidade.

Para os próximos anos, ampliaremos nosso investimento em insumos da biodiversidade na região pan-amazônica por meio do Programa Amazônia.

CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL

GRI EN12/
EN14

Para garantir que os processos de extração dos insumos da sociobiodiversidade sejam realizados dentro da capacidade do meio ambiente, temos um plano de certificação de matérias-primas vegetais. Realizado por entidades certificadoras independentes, esse processo tem, entre os requisitos, a rastreabilidade da produção, processo no qual o produtor documenta e presta contas a respeito da origem de todos os volumes produzidos.

Durante o ano, realizamos monitoramento das certificações, com acompanhamento de auditorias de certificação nas comunidades ou grupos de produtores. Pontualmente, também é fornecida assistência técnica a grupos para atender a necessidades como as documentações exigidas pelas normas, validade dos certificados das empresas fornecedoras envolvidas na cadeia e constante atenção às atualizações ou mudanças nas legislações referentes às certifica-

ções existentes para a produção no campo. Embora ainda não exista nenhuma certificação para cosméticos orgânicos na legislação brasileira, procuramos estar sempre envolvidos em grupos de discussão técnica para avaliar e contribuir com a construção normativa para este escopo.

As certificações incluem agricultores familiares e as comunidades tradicionais a partir de duas categorias: orgânico (Instituto Biodinâmico, Ecocert, Organização Internacional Agropecuária e Instituto de Mercado Ecológico) e florestal (Forest Stewardship Council). Em 2012, o indicador de certificação de ativos registrou queda, de 59% para 47% do total de espécies, em função da descontinuidade da linha de chás orgânicos Frutífera, o que ocasionou a retirada de 10 matérias-primas certificadas da tabela.

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

EN26. Ativos certificados ^{1 2}	Unidade	2010	2011	2012
Ativos certificados	unid	36	37	27
Porcentagem de espécies certificadas	%	61	59	47

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

Certificações consideradas: orgânica (IBD, Ecocert, OIA, IMO) e manejo florestal (FSC).

2. Em casos excepcionais, volumes adicionais das matérias-primas podem ser adquiridos de áreas não certificadas em função de: aumento de demanda interna, quedas de produtividade das áreas certificadas, ausência de estoques nos fornecedores certificados.

PR3. Origem do material e certificação de produtos	Unidade	2010	2011	2012
Material de origem renovável vegetal	%	82	81	82
Material de origem vegetal natural	%	7	9	8
Material com certificação de origem	%	16	12	15

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

GRI EN15

Número de ativos certificados e status do programa de certificação ^{1 2 3}			
Espécie – Linha Ekos	Sistema de produção	Status (fase)	Certificação
Açaí (RO) <i>Euterpe precatória</i>	Agroflorestal	III (fim)	IBD
Açaí (PA) <i>Euterpe oleracea</i>	Agroflorestal	III (fim)	IMO
Andiroba (AM/PA) <i>Carapa guianensis</i>	Tradicional	I	
Breu (AM) <i>Protium pallidum</i>	Tradicional	III (fim)	FSC
Cacau (BA/PA) <i>Theobroma cacao</i>	Agroflorestal	III (fim)	IBD
Capim-limão (PR/SP) <i>Cymbopogon citratus</i>	Orgânico	III (fim)	ECOCERT
Castanha-do-Brasil (AM/MT/RO) <i>Bertholletia excelsa</i>	Tradicional	III (fim)	FSC
Cupuaçu (RO) <i>Theobroma grandiflorum</i>	Agroflorestal	III (fim)	IBD
Maracujá (MG/PR) <i>Passiflora edulis</i>	Cultivo	I	
Mate-verde (RS) <i>Ilex paraguayensis</i>	Tradicional	III (fim)	FSC
Murumuru (AM/PA) <i>Astrocaryum murumuru</i>	Tradicional	I	
Pitanga (PR/SP) <i>Eugenia uniflora</i>	Cultivo e manejo orgânico	III (fim)	ECOCERT
Priprioca (PA) <i>Cyperus articulatus</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Espécie – Outras linhas	Sistema de produção	Status (fase)	Certificação
Alecrim (PR) <i>Rosmarinus officinalis L.</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	ECOCERT
Babaçu (MA) <i>Orbignya speciosa</i>	Manejo	I	
Buriti (MG) <i>Mauritia flexuosa</i>	Manejo	I	
Café verde (MG) <i>Coffea arabica</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Candeia (MG) <i>Eremanthus erythropappus</i>	Manejo e cultivo orgânico	III (fim)	FSC
Carnaúba (CE) <i>Copernicea cerifera</i>	Manejo	III (fim)	IBD
Copaiba (AM) <i>Copaifera spp</i>	Manejo	III (fim)	ECOCERT
Estoraque (PA) <i>Ocimum americanum</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Guaraná (BA) <i>Paullinia cupana</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Jambu (SP) <i>Spilanthes oleracea</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD

Palo Santo (Equador) <i>Bursera graveolens</i>	Manejo	III (fim)	ECOCERT
Paramela (Patagônia-Argentina) <i>Adesmia buronioides</i>	Manejo	III (fim)	OIA
Poejo (RS) <i>Cunilla gallioides</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	ECOCERT
Sálvia (PR) <i>Salvia officinalis</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	ECOCERT
Sapucainha (BA) <i>Carpotroche brasiliensis</i>	Sistema Agroflorestal	II	IBD

1. Dez ativos não podem ser divulgados na tabela por estarem em pesquisa e não terem os produtos lançados, cinco desses ativos possuem certificação.

2. Dez matérias-primas que faziam parte da Linha Frutífera foram retiradas da relação, por descontinuidade dos produtos.

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

ATUAÇÃO EM ÁREAS PROTEGIDAS

GRI EN1 1,
EN1 3

Nossos principais espaços de atuação no Brasil estão localizados em terrenos de propriedade da Natura, que investe na recomposição e conservação desses territórios, conforme previsto nas licenças ambientais concedidas.

Em Cajamar (SP), nossa sede fica localizada em uma área de 646 mil metros quadrados, dentro de uma Área de Proteção Ambiental na rodovia Anhanguera. O espaço é ocupado pelo escritório administrativo, a principal unidade industrial da companhia e um centro de distribuição. Em 2012, concluímos a execução do plano de manejo no local, que incluiu retirada de espécies exóticas, recomposição florestal e incremento da biodiversidade local e, a partir de então, seguiremos investindo na manutenção da área. Vale ressaltar que o órgão ambiental atestou que o plano de manejo foi adequadamente implementado pela Natura.

Em Itapeperica da Serra (SP), às margens da rodovia Régis Bittencourt, ocupamos uma área de 96,5 mil metros quadrados, localizada dentro da Área de Proteção e Recuperação dos Mananciais da Bacia Hidrográfica do Guarapiranga. A recuperação dessa área foi concluída em 2008, quando passamos a trabalhar na manutenção da área de vegetação.

Em Benevides (PA), estamos construindo uma nova unidade industrial em um terreno de 172,9 mil hectares que faz parte da Zona de Expansão Industrial e Comercial do município. No local, há duas áreas de proteção permanente cujas ações de conservação estão previstas nas licenças ambientais do empreendimento. A construção atende aos critérios ambientais aplicáveis e possui licenciamento ambiental.

Também trabalhamos com fornecedores de insumos de espécies da sociobiodiversidade em diversas regiões do País. Entre eles, comunidades de duas áreas protegidas pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação: a Reserva Extrativista do Médio Juruá, no Amazonas, e a Reserva Estadual de Desenvolvimento Sustentável do Iratapuru, no Amapá.

No Médio Juruá, que conta com 253 mil hectares de área protegida, o manejo de andiroba e murumuru ocorre num espaço inferior a 1% da área total da reserva. Realizamos nessa área, em 2011, o acesso ao conhecimento tradicional associado à andiroba, em um acordo comercial inédito com uma comunidade em área de conservação ambiental. O contrato de repartição de benefícios foi acompanhamento pelo ICMBio e autorizado pelo Conselho de Gestão do Patrimônio Genético (CGen), do governo federal.

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

IMPACTO DOS PRODUTOS

Investimos no desenvolvimento de tecnologias inovadoras para reduzir o impacto ambiental causado por nossos produtos e embalagens. No caso das embalagens, acompanhamos periodicamente a Avaliação de Ciclo de Vida (ACV), sistema que quantifica o impacto desde a extração de matérias-primas, produção e uso até a fase de descarte final.

Em 2012, registramos um pequeno aumento no impacto total de ACV, de 123 mpt/kg para 125mpt/kg, em função da ampliação da tiragem da Revista Natura e materiais de apoio ao negócio de nossas CNs, em linha com o crescimento da nossa rede de vendas. Se a análise considerar apenas as embalagens de produtos, o impacto ambiental diminuiu em relação ao ano anterior:

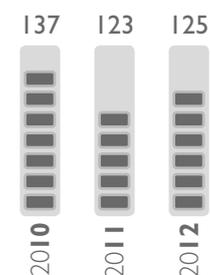
Nossas embalagens utilizam avançados conceitos de ecodesign: as diretrizes em relação a esse compromisso passam pela redução contínua de massa da embalagem, uso de matérias-primas de menor impacto, além da utilização de materiais reciclados e recicláveis. Um exemplo foi a linha Ekos, relançada em 2011, e que ampliou seus diferenciais socioambientais com maior uso de materiais reciclados pós-consumo em suas embalagens e resultou na ampliação do índice de materiais provenientes de reciclagem no ano passado, de 9% para 11%.

Por outro lado, registramos pequena variação negativa no uso de materiais recicláveis, um resultado relacionado ao aumento da venda dos produtos de maquiagem, itens com baixo índice de reciclabilidade.

Não atingimos o desempenho desejado na venda de refis, que teve sua representatividade reduzida no total de nossas vendas no Brasil e nas demais operações. Entre os fatores associados estão a ampliação das vendas de maquiagem e de perfumes, categorias com pouca opção de refilagem; mix de promoções que ampliou a venda de outros produtos; e restrições no fornecimento de refis da categoria corpo no período. Para compreender melhor seu impacto, esse indicador passou a fazer do Orçamento Socioambiental – que reúne os indicadores mais estratégicos para a companhia e tem acompanhamento trimestral da alta gestão.

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

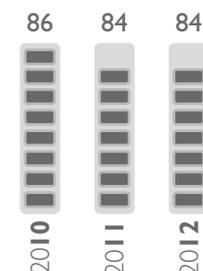
EN26. IMPACTO AMBIENTAL DAS EMBALAGENS POR QUANTIDADE DE PRODUTO¹ (MPT/KG)



¹ Consideram-se as embalagens de produtos e materiais de apoio tais como caixa de embarque e revista Natura.

EN2. Material reciclado pós-consumo ¹	Unidade	2010	2011	2012
Material reciclado pós-consumo incorporado em embalagem de produto acabado e material de apoio ¹	%	10,4	9,4	10,8
Material reciclado pós-consumo incorporado em embalagem de produto acabado		0,8	1,1	1,6

EN2. PRODUTO RECICLÁVEL (%)



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

ENI. Uso total de materiais por tipo (exceto água)	Unidade	2010	2011	2012
Materiais diretos	t	22.475	22.170	22.540
Materiais diretos	m ³	11.017	11.279	10.832

EN26 e ENI. Porcentagem de refil sobre itens faturados ¹	Unidade	2010	2011	2012
Brasil		17	17	14
Argentina		18	18	13
Chile		14	15	13
Colômbia	%	13	15	15
França		10	10	11
México		11	10	10
Peru		19	16	15

1. A partir de 2013 vamos substituir esse indicador pela porcentagem de embalagens ecoeficientes para contemplar também os produtos que ofereçam uma opção de embalagem de menor impacto ambiental dentro da sua categoria.

RESÍDUOS SÓLIDOS

Monitoramos a geração de resíduos nos espaços Natura e nos fornecedores terceiros (empresas que fabricam produtos em nome da Natura) no Brasil. Em função da sua relevância, desde o ano passado, passamos a reportar essa informação à sociedade em nossas comunicações de desempenho trimestrais. Em 2012, não alcançamos a eficiência que desejávamos. Nosso índice de geração de resíduos subiu de 20,01 gramas por unidade produzida para 25,56 gramas. Esse resultado está acima da meta de chegar a 20 g./unid. prod. no período e foi reflexo, principalmente, das perdas com estoques de materiais descontinuados (produtos acabados e matérias-primas). Também registramos aumento da geração de lodo diante das alterações no processo de tratamento de efluentes para ampliar a eficiência da ETE e sofremos atrasos na implementação de alguns projetos com caixas de papelão..

EN22. Resíduos por unidade produzida ¹	Unidade	2010	2011	2012
Total de resíduos por unidade produzida	g/unid	23	20	26

1. O indicador resíduos/unidade produzida é a somatória, em gramas, do total de resíduos diretos e indiretos da Natura dividido pelo total de unidades produzidas direta e indiretamente.

Além da nova estratégia de gestão de resíduos, investimos em um projeto para estabelecer um processo com diretrizes para a doação de produtos acabados, visando minimizar perdas. Desde 2011, temos também uma cartilha de diretrizes de desenvolvimento de produtos, que estimula novos projetos a levarem em consideração os objetivos estratégicos de redução da geração de resíduos, como, por exemplo, o aumento do uso de materiais reciclados pós-consumo, embalagens de fácil desmontagem, tipos de acabamento de forma a aumentar a reciclabilidade, entre outros. Para engajar os colaboradores, também promovemos treinamentos de orientação e conscientização.

EN22. Resíduos diretos Natura por tipo e destinação	Unidade	2010	2011	2012
Total de resíduos perigosos (Classe I) ^{1 2}	ton	2.163	3.228	4.969
Destinados para reciclagem ³	%	95	97	98
Incinerados	%	5,4	2,7	1,7
Descarregados em aterro	%	0	0	0
Total de resíduos não perigosos (Classe II - A e B) ⁴	ton	6.254	5.767	6.964
Destinados para reciclagem ³	%	91	89	87
Incinerados	%	0,2	0,6	0,3
Descarregados em aterro	%	9	10	12
Total geral dos resíduos diretos Natura ⁵	t	8.416	8.995	11.933
Resíduos indiretos Natura (ton)		2010	2011	2012
Resíduos referentes aos outros Espaços Natura ⁶		1.149	1.691	2.230
Resíduos nos terceiros fabricantes Natura ⁷	t	1.347	1.589	1.498
Total de resíduos indiretos		2.496	3.280	3.728

1. A Natura não importa, exporta ou transporta esses resíduos internacionalmente.

2. Aumento no indicador se deve, principalmente, ao incremento das perdas de produtos.

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

4. Crescimento se deve, principalmente, ao aumento na geração do lodo por alterações no tratamento de efluentes para ampliar a eficiência da ETE.

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

6. Refere-se aos Centros de Distribuição, Postos Avançados, Hub, Central de Serviços compartilhados e Casas Natura. Os resíduos destas unidades começaram a ser monitoradas em 2010.

7. Refere-se aos 10 maiores terceiros fabricantes de produtos Natura, que representam aproximadamente 95% do total produzido nesses parceiros.

GRI EN24

Para estimular a reciclagem, realizamos uma experiência na Colômbia desde 2010, na qual as consultoras coletam materiais ou criam pontos de coleta em suas casas ou prédios. Naquele país, foram coletadas 322 toneladas de embalagens vazias no ano passado, crescimento expressivo em relação a 2011, quando o total foi de 235 toneladas.

GRI EN27

No Brasil, uma ação semelhante foi realizada entre 2009 e 2012, na qual o Movimento Natura mobilizava as consultoras e consultores para recolherem as embalagens utilizadas por seus consumidores. Observamos, entretanto, a inviabilidade de promover essa ação na escala necessária, e a iniciativa está sendo repensada. Em 2012, por meio dessa ação, arrecadamos 12 toneladas de embalagens vazias, no acumulado de 2009 a 2012, o projeto coletou 438 toneladas.

GRI EN27

Sabemos que essas experiências ainda são incipientes em relação ao total de resíduos gerados pelos nossos produtos. Por isso, a nova estratégia de gestão de resíduos, em construção, também envolverá o reforço da logística reversa (*leia mais sobre resíduos na página 38*). No âmbito setorial, apoiamos as ações promovidas pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) para favorecer o cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

GRI EN27

ÁGUA E EFLUENTES

Outro tema prioritário da Natura é a gestão da água. Além do desenvolvimento de uma estratégia específica para a gestão do recurso hídrico, que considera toda nossa cadeia de valor (*leia mais na página 38, Água*), monitoramos o desempenho no consumo de água nas operações do Brasil (incluindo os escritórios, centros de distribuição e fábricas próprias e dos terceiros). A gestão é acompanhada mensalmente pela área técnica, apresentada ao Comitê Executivo a cada trimestre e também é comunicada nos reportes trimestrais de desempenho. Em 2012, nosso maior desafio foi manter o consumo relativo no mesmo patamar dos anos anteriores, diante do crescimento da produção e da operação nos anos recentes (com novos Centros de Distribuição ou CDs ampliados e obras como a instalação de um novo espaço administrativo e de um CD em São Paulo etc.).

Alcançamos a meta, mantendo o consumo em 0,40 litro por unidade produzida. Para tanto, realizamos melhorias em sanitários, na estação de tratamento de efluentes (ETE), na caldeira e no clube Natura, localizado em Cajamar, entre tantas outras. Também em Cajamar, implantamos um projeto de monitoramento eletrônico do consumo, que permitiu identificar desvios de forma instantânea, reduzindo o tempo de resposta na contenção de perdas do recurso.

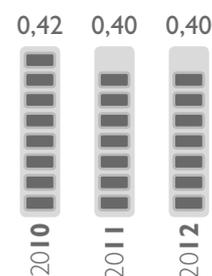
Em virtude da ausência de abastecimento de água pelo sistema público, os recursos hídricos utilizados nas instalações de Cajamar e de Itapeverica da Serra são provenientes de poços semiaartesianos. Nossa fonte de água subterrânea é o lençol freático do Aquífero Guarani, e a retirada dos recursos hídricos atende ao regulamento das outorgas concedidas pelo Departamento Estadual de Águas e Energia Elétrica (Dae). Em 2012, perfuramos um novo poço para abastecimento da crescente produção e aguardamos a aprovação do Dae para início da sua operação.

Não registramos em 2012 nenhuma ocorrência de derramamento significativo de substâncias ou acidentes com produtos que tenham causado qualquer impacto ambiental. Definimos como derramamento significativo aqueles que exigem tratamento especializado das áreas afetadas (remoção de solo para tratamento, neutralizações e etc.). Em caso de ocorrência, temos estruturado o Plano de Atendimento Natura de Emergência para contenção e mitigação do impacto causado.

Avançamos no reaproveitamento da água, com um percentual de reúso 67% maior em relação ao ano anterior. Até 2011, a água reciclada era utilizada apenas no sistema de irrigação e sanitários. A partir de 2012, incluímos mais uma etapa no tratamento, que eleva a qualidade da água e viabiliza sua utilização para outros fins, como nas caldeiras para gerar vapor, resfriamento ou aquecimento de equipamentos e no resfriamento do ar-condicionado.

Em Cajamar, lançamentos tratados são direcionados ao rio Juqueri. Mantemos monitoramento constante a respeito das condições do corpo hídrico, para garantir que nossos lançamentos não prejudiquem as características desse rio. Em Itapeverica da Serra, o efluente é direcionado para um sumidouro, conforme consta em nossas licenças ambientais. Já na unidade de Benevides, o efluente é totalmente reutilizado para limpeza de ruas e irrigação.

EN8, CONSUMO DE ÁGUA POR UNIDADE PRODUZIDA (LITROS/UNIDADE PRODUZIDA)¹



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

GRI EN9

GRI EN23

GRI EN10

GRI EN25

EN8. Consumo de água por fonte ¹	Unidade	2010	2011	2012
Sites Natura ¹		117.861	127.870	132.572
Outros espaços	m ³	31.622	51.624	55.780
Terceiros fabricantes Natura ²		51.507	68.454	61.825
Consumo total de água ³		200.991	247.948	250.177

1. Considera as unidades Cajamar, Itapecerica da Serra e Benevides e são abastecidos integralmente por poços artesianos.

2. Empresas que fabricam produtos acabados em nome da Natura. O controle do consumo de água se dá nos principais terceiros, que totalizam 94% da sua contribuição total.

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

EN10. Volume de água reciclada e reutilizada	Unidade	2010	2011	2012
Água reciclada ¹ e reutilizada ²	m ³	49.733	41.630	69.465
Percentual de água reciclada sobre o total de água tratada na estação de tratamento de efluente ³	%	38	29	45
Percentual total de reutilização sobre o total de água retirada ⁴		47	36	57

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

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

3. Percentual refere-se ao volume de água de reciclada, proveniente do tratamento de efluente, comparado ao total de água tratada na estação de Cajamar.

4. Os dados de reúso e reciclagem referem-se ao volume de água reciclada e reutilizada em Cajamar. Anteriormente, esse cálculo considerava Itapecerica somado a Cajamar. Os dados históricos foram recalculados considerando a mesma premissa.

EN21. Descargas significativas na água ¹	Unidade	2010	2011	2012
Volume total de efluentes tratados	m ³	102.903	100.747	134.568

1. Referem-se aos sites de Cajamar e Itapecerica da Serra. Em Benevides, até 2011 o efluente industrial era enviado para tratamento externo (volume total destacado para 2010 e 2011 não considera Benevides na soma), ao passo que o efluente sanitário era disposto em fossa e não era controlado. Em 2012 todo o efluente passou a ser tratado em estação própria da Natura, motivo pelo qual o volume tratado aumentou consideravelmente.

EN21. Efluente tratado em Cajamar	Unidade	Parâmetro legal	2010	2011	2012
DBO ¹		60	7	46	53
DQO ²	Mg/L	150	45	145	137
Óleos e graxos		120	15	45	28
EN21. Efluente tratado Itapecerica da Serra		Parâmetro legal	2010	2011	2012
DBO ¹		60	25	31	34
DQO ²	Mg/L	150	65	59	86
Óleos e graxos		120	15	26	25
EN21. Efluente tratado em Benevides		Parâmetro legal	2010	2011	2012
DBO ¹		60	nd	nd	19
DQO ²	Mg/L	150	nd	nd	70
Óleos e graxos		120	nd	nd	2

1. DBO – Demanda Biológica de Oxigênio

2. DQO – Demanda Química de Oxigênio

3. Até 2011, o efluente industrial de Benevides era enviado para tratamento externo ao passo que o efluente sanitário era disposto em fossa e não era controlado. A partir de 2012, todo o efluente passou a ser tratado em estação própria da Natura.

EN21. Descarte total de água, por qualidade e destinação	Unidade	2010	2011	2012
Volume Tratado Cajamar		95.954	96.635	117.223
Volume Tratado Itapecerica	m ³	6.949	4.112	6.446
Volume Tratado Benevides		334	367	10.899 ¹

1. Em Benevides, até 2011 o efluente industrial era enviado para tratamento externo (volume total destacado para 2010 e 2011 não considera Benevides na soma), ao passo que o efluente sanitário era disposto em fossa e não era controlado. Em 2012, todo o efluente passou a ser tratado em estação própria da Natura, motivo pelo qual o volume tratado aumentou consideravelmente.

ENERGIA

Em 2012, nosso consumo relativo de energia apresentou um resultado levemente superior ao ano anterior. Assim como na gestão da água, nosso maior desafio no período foi absorver o crescimento dos anos recentes da nossa malha logística, incorporando os novos centros de distribuição no cálculo. Essas unidades representam um consumo fixo de energia relevante para a companhia, totalizando 16% de todo o montante (exceto o CD de Cajamar, contabilizado no total do espaço Natura no local).

Nossa maior evolução no período foi o início da operação da caldeira movida a biomassa na unidade industrial de Benevides (PA), abastecida com briquetes de madeira (resíduos de madeira certificadas utilizadas para outras atividades), o que também reduziu as emissões de CO₂.

A economia gerada por meio dos projetos de melhoria foi de 0,9 joule, redução menor que a verificada nos últimos dois anos. O ritmo de redução mais lento em relação a anos anteriores justifica-se pela melhoria da ecoeficiência acumulada e porque os projetos são contabilizados apenas uma vez. Entre as ações contínuas realizadas em todas as unidades está a operação de busca por vazamento de ar comprimido, a instalação de luminárias LED ou de alto rendimento, a instalação de película protetora nos vidros de setores administrativos e de sensores fotoelétricos, entre outros.

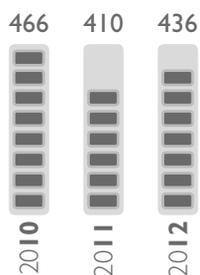
Também estamos atentos ao desempenho dos fornecedores terceiros (que fabricam produto acabado para a Natura) para monitorar o consumo e incentivar ações de melhoria – trabalho que resultou em uma redução no consumo da matriz energética em 18%. Para acompanhar esse desempenho, realizamos fóruns mensais com esses fornecedores.

EN3 e EN4. Consumo direto e indireto de energia, segmentado por fontes primárias ¹	Unid	2010	2011	2012
Energia Solar		0,02	0,02	0,02
Óleo diesel utilizados nos geradores		3	6	5
Consumo de GLP		30	21	7
Eletricidade	joules × 10 ¹²	128	136	153
Consumo de Álcool ²		-	15	34
Consumo de óleo BPF		18	19	18
Consumo de Briquete ³		-	-	9

1. Consumo referente aos espaços Natura (Cajamar, Benevides, Centros de distribuição, apoios administrativos e casas Natura).

2. A partir de 2011, passamos a utilizar álcool nas caldeiras de Cajamar.

3. Substituição da caldeira de BPF por biomassa em Benevides, abastecida com briquetes de madeira (resíduos de madeira certificadas utilizadas para outras atividades).



1. Fórmula de cálculo: somatória das fontes energéticas Natura (Cajamar, Benevides, outros espaços e fornecedores terceiros fabricantes de produtos em nome da Natura) divididas por todas as unidades produzidas.

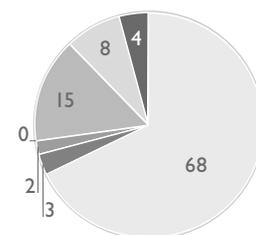
EN3 e EN4. Consumo de energia total	Unidade	2010	2011	2012
Sites de Cajamar e Benevides ¹		150	158	173
Outros espaços Natura no Brasil ²		30	39	53
Consumo de energia dos terceiros fabricantes Natura ³	joules × 10 ¹²	41	54	44
Total		220	251	270

1. O consumo de energia de Cajamar e Benevides corresponde a 76% do total da matriz energética de todas unidades Natura.

2. Referente às unidades de Alphaville, Itapecerica da Serra, Casas Natura, Centros de Distribuição e Postos Avançados.

3. São fabricantes de produtos acabados para a Natura. São monitorados e representam aproximadamente 94% do total de unidades compradas pela Natura.

EN3 e EN4. Matriz energética 2012 (%)



EN5. Energia economizada ¹	Unidade	2010	2011	2012
Pelos projetos de eficiência	joules	2,6	1,8	0,9
Pelo consumo de energia solar	× 10 ¹²	0,02	0,02	0,02

1. Valores referentes aos projetos implementados em Cajamar (valores teóricos).

IMPACTO AMBIENTAL DOS FORNECEDORES

O impacto ambiental causado pelos nossos principais fornecedores também é monitorado pela Natura. Acompanhamos o desempenho do consumo de água e energia e da geração de resíduos de fornecedores de insumos, pertencentes às seguintes categorias: acessórios, embalagens, gráficos, fragrâncias, matérias-primas, serviços de impressão, químicos e caixas Natura. As informações dos fornecedores terceiros (empresas que fabricam produtos em nome da Natura), que produzem produtos acabados para a companhia, são contabilizadas nos indicadores gerais da Natura (sempre que informado na nota de rodapé das tabelas e gráficos).

Em 2012, foram analisados dados de 66 parceiros. Temos trabalhado ao lado desses fornecedores em busca do aprimoramento dos dados coletados.

Principais fornecedores de embalagem e matéria-prima da Natura	Unidade	2010	2011	2012
Total de fornecedores avaliados	unid	58	62	66
Consumo de energia				
Eletricidade fonte primária - consumo de energia elétrica (J)	joules	1,5×10 ¹⁴	9,7×10 ¹³	9,3×10 ¹³
Eletricidade autogerada - gerador a diesel (J)		1,0×10 ¹¹	2,0×10 ¹³	2,7×10 ¹³
Consumo de GLP (J)		4,9×10 ¹²	6,2×10 ¹²	5,7×10 ¹²
Outros - gás natural (J)		2,1×10 ¹⁴	1,2×10 ¹⁴	9,7×10 ¹³
Total de energia consumida (J)		3,6×10 ¹⁴	2,4×10 ¹⁴	2,2×10 ¹⁴
Consumo de água				
Consumo total de água	m ³	135.500	179.740	184.049
Geração de resíduos dos principais fornecedores da Natura				
Total de resíduos gerados ¹	t	nd	577	622

1. A metodologia foi modificada em 2012 e o volume computado contempla apenas as toneladas descartadas, isto é, excluímos da conta tudo o que é direcionado à reciclagem. Como percebemos a importância da mensuração também do volume de resíduo reciclado, a partir de 2013, divulgaremos ambas as informações de forma segregada. Em função da mudança, o dado de 2011 foi recalculado, para garantir comparabilidade, o mesmo não foi possível com a informação de 2010.

geração de valor social

Toda empresa e organização têm sua função social. A Natura acredita que, além de distribuir valor aos públicos de relacionamento, sua principal contribuição à sociedade pode se concretizar por meio da educação. Temos a crença de que uma educação de qualidade abre horizontes, amplia consciência e gera oportunidades, sendo a base da construção de um mundo melhor. E com essa inspiração, que é também uma missão, criamos o Instituto Natura.

O Instituto Natura nasceu em 2010, como organização sem fins lucrativos, sede independente e gestão autônoma. Seu objetivo é expandir e fortalecer as iniciativas sociais da Natura, já existentes desde a década de 1990, por meio da promoção de projetos capazes de impactar positivamente a qualidade do ensino público no Brasil e na América Latina.

Os recursos destinados aos projetos do Instituto Natura são obtidos por meio da venda da linha Natura Crer para Ver, cujo lucro é integralmente revertido à organização. O Instituto recebe ainda o equivalente a 0,5% do lucro líquido da Natura para sua manutenção operacional.

Para viabilizar seus projetos, o Instituto Natura estabelece parcerias públicas e privadas e incentiva iniciativas de terceiros, com foco em três pilares de atuação: apoio na gestão pública da educação (incorporar as melhores práticas aos sistemas brasileiros apoiando também o redesenho do sistema de gestão educacional público); inovação em tecnologias educacionais (propor inovação em práticas educacionais, aliando uma nova pedagogia com tecnologia da informação e comunicação); transformação educacional e social (apoiar projetos que fomentem a transformação social a partir da educação, incorporando princípios de comunidades de aprendizagem). Faz parte das diretrizes do Instituto envolver nossas consultoras e consultores nas ações que desenvolve, sensibilizando nossa rede em relação ao tema da educação.

Em 2012, a arrecadação da linha Crer para Ver foi recorde e ultrapassou as metas estipuladas para o período. No Brasil, foram arrecadados R\$ 12,8 milhões, 53% a mais do que em 2011. Em nossas operações nos demais países da América Latina, o programa somou R\$ 4,5 milhões, mais que o dobro do valor alcançado no ano anterior. Nessas operações, os valores são investidos nos países de origem do recurso, em atividades variadas, especialmente iniciativas de educação para a sustentabilidade.

Como importantes aliadas da Natura na obtenção desses recursos, nossas consultoras e consultores atuam divulgando e vendendo os produtos da linha sem obter lucro. A partir do Movimento Natura, incentivamos a participação das CNs nessa atividade, para reforçar os investimentos nas ações de educação. Em 2012, a penetração do Crer para Ver – percentual de consultoras e consultores que venderam itens da linha entre todas as CNs ativas da Natura – subiu para 12% (ante 9,5% em 2011) no Brasil. Nas Operações Internacionais, o índice se manteve em 18%.

Os indicadores de arrecadação do programa e do engajamento das CNs nessa atividade fazem parte dos temas estratégicos de sustentabilidade da Natura, no tema de Educação, e são acompanhados mensalmente pelo Comitê Executivo da companhia (leia mais sobre o Instituto Natura no relatório anual da organização).

EC8 e EC9. Programa Crer para Ver no Brasil	Unidade	2010	2011	2012
Arrecadação líquida do Programa Crer para Ver ¹	R\$ Milhares	10.099	8.397	12.835
Penetração Crer para Ver ²	(% ciclo)	10	9,5	12
Valor total dos projetos desenvolvidos e apoiados ³	R\$ Milhares	3.877	5.838	15.361
Municípios atendidos		370	345	3.300
Escolas atendidas		5.690	4.943	72.000
Professores, coordenadores e diretores participantes		22.861	18.471	140.000
Alunos beneficiados		427.685	922.028	3.000.000

1. Refere-se ao lucro antes do desconto do Imposto de Renda (IR), destinado ao Fundo do Programa Crer para Ver.

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

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

EC8 e EC9. Programa Crer para Ver nas Operações Internacionais	Unidade	2010	2011	2012
Arrecadação líquida do Programa Crer para Ver ¹	R\$ Milhares	1.369	2.146	4.497
Penetração Crer para Ver ²	(% ciclo)	15	18	18
Valor total dos projetos desenvolvidos e apoiados	R\$ Milhares	n.d.	n.d.	3.243
Escolas/organizações atendidas		n.d.	n.d.	606
Professores, coordenadores e diretores participantes		n.d.	n.d.	405
Alunos beneficiados		n.d.	n.d.	35.933

1. Refere-se ao lucro antes do desconto do Imposto de Renda (IR), destinado ao Fundo do Programa Crer para Ver. Dados dos anos anteriores foram revistos para corrigir inconsistências.

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

DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZAS

Diante de um ano com crescimento relevante, seguimos ampliando a geração de valor para os principais públicos da Natura, como mostra a tabela:

EC1. Distribuição de riqueza¹	Unidade	2010	2011	2012
Acionistas ²		647	763	846
Consultoras		2.738	2.906	3.211
Colaboradores	R\$ Milhões	769	634	803
Fornecedores		3.707	4.363	4.837
Governo		1.477	1.472	1.743
Total		9.338	10.138	11.440

1. Outras informações a respeito das demonstrações de valor adicionado estão nas Demonstrações Contábeis.

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

APOIOS E PATROCÍNIOS

Promovemos o Bem Estar Bem a partir do apoio a iniciativas relacionadas às nossas crenças, que valorizem a cultura brasileira, o empreendedorismo socioambiental e proporcionem o desenvolvimento sustentável. Em 2012, reestruturamos a gestão de apoios e patrocínios, dividindo os focos de investimentos nos seguintes eixos: valorização da cultura brasileira com foco em música; desenvolvimento sustentável; fortalecimento de organizações da sociedade civil; comportamento e atitude e esportes. Neste último, foi a primeira vez que a Natura estruturou um pilar de apoio e patrocínio a atividades esportivas.

No ano passado, nossos apoios e patrocínios somaram R\$ 33,5 milhões, incluindo recursos incentivados, volume 38% superior ao ano anterior.

Recursos Natura	Unidade	2010	2011	2012
Desenvolvimento Sustentável		1.702	1.900	12.282
Valorização da Cultura Brasileira com Foco em Música		10.721	13.365	11.982
Comportamento e Atitude	R\$ Milhares	na	750	900
Fortalecimento de Organizações da Sociedade Civil		6.280	2.790	2.311
Esportes		na	na	603
Total recursos Natura		18.703	18.806	28.078

Recursos Incentivados	Unidade	2010	2011	2012
Desenvolvimento Sustentável		350	80	na
Valorização da Cultura Brasileira com Foco em Música		4.722	4.853	4.617
Fortalecimento de Organizações da Sociedade Civil	R\$ Milhares	530	610	400
Esportes		na	na	455
Total recursos incentivados		5.602	5.543	5.472
Total Natura e incentivados		24.305	24.349	33.550

Veja no quadro, a descrição dos principais projetos apoiados, por foco de investimento:

VALORIZAÇÃO DA CULTURA COM FOCO EM MÚSICA

Acreditamos na música como expressão do Bem Estar Bem e valorizamos a cultura brasileira em suas manifestações plurais e únicas. Há sete anos, o Natura Musical é a nossa grande plataforma de patrocínio e de fomento cultural e já beneficiou mais de 200 projetos, em 18 estados do Brasil, envolvendo mais de 800 mil pessoas.

Em 2012, a Natura ampliou sua plataforma de editais, aumentando o valor investido em projetos e também a abrangência dos processos de seleção, totalizando cinco editais de patrocínio: dois nacionais por meio da Lei Rouanet e três regionais com o uso de leis estaduais de incentivo à cultura, em Minas Gerais, Bahia e Pará. Destinamos R\$ 3 milhões nos editais nacionais a 11 projetos. Para as seleções nos estados, cada um somou R\$ 1 milhão para apoiar projetos: foram escolhidos quatro projetos em Minas Gerais, cinco na Bahia e oito no Pará. Por meio de seleção direta, outros nove projetos receberam apoio do Natura Musical no ano passado.

Dentre os patrocinados, destaque para as turnês de Milton Nascimento, Roberta Sá e Tulipa Ruiz. Otto e Tom Zé também foram apoiados na gravação de novos CDs e realizaram shows de lançamento. O filme *A Música segundo Tom Jobim*, de Nelson Pereira dos Santos, também patrocinado pela Natura, foi lançado nos cinemas e teve público de mais de 50 mil pessoas. A atuação da Natura regionalmente também já começou a gerar resultados: a cantora Luê, um dos novos nomes da cena paraense, lançará seu primeiro disco em 2013, com patrocínio Natura. E a cantora baiana, Marcia Castro, lançou seu segundo disco no ano passado e inicia a turnê desse novo trabalho em 2013.

Também promovemos o Festival Natura Musical em Belo Horizonte (MG) para dar visibilidade aos projetos que patrocinamos, reunindo mais de 21 atrações e a participação de 45 mil pessoas no dois eventos.

As produções musicais dos artistas apoiados são disponibilizadas para download no portal www.naturamusical.com.br.

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Além de desenvolvermos práticas sustentáveis em nossos processos e engajarmos nossas consultoras e consultores em causas socioambientais, investimos em outras ações para promoção da sustentabilidade.

Em 2012, foi lançado o filme *Xingu*, do diretor Cao Hamburger, produção apoiada pela Natura com recursos próprios. O filme conta a história dos irmãos Villas-Bôas, que na década de 1940 realizaram uma expedição pelo rio Xingu e se tornaram grandes defensores da preservação ambiental e da cultura indígena.

Além disso, realizamos um importante investimento para a participação da Natura na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20. A Natura foi uma das apoiadoras do evento oficial, possibilitou a participação de seus executivos em uma série de debates e promoveu atividades para incluir colaboradores e consultoras e consultores nos eventos paralelos à conferência (*leia mais nas páginas 79 e 107, Governo e Consultoras e CNOs*).

FORTALECIMENTO DE ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL

Seguimos apoiando o desenvolvimento da nova geração de indicadores para a divulgação de relatórios integrados da Global Reporting Initiative (GRI), que será lançada em 2013. Conhecido como G4, o trabalho envolve especialistas, organizações, além de empresas, instituições e sociedade civil de diversas regiões do mundo. A flexibilidade do modelo atual permitirá às organizações traçar um caminho para a melhoria contínua de seus relatórios de sustentabilidade.

Ainda em linha com o G4, influenciamos a mobilização das principais instituições que lideram o tema de Mudanças Climáticas no Brasil (GVCes, CDP, Instituto Ethos, CEBDS e IBGC) para realizar um diálogo e uma avaliação coletiva referente ao Suplemento de Mudanças Climáticas, aberto para consulta pública pela GRI no ano passado. Esse evento resultou no envolvimento de mais de 28 organizações que consolidaram um posicionamento contendo diversos apontamentos e melhorias para o G4 no tema referido.

Para valorizar a cultura, a Natura patrocinou a terceira fase de construção da biblioteca Brasileira USP, um projeto da Reitoria da Universidade de São Paulo (USP) que conta com o suporte institucional do Instituto de Altos Estudos Brasileiros (IEB-USP) e da Biblioteca Guita e José Mindlin (BBM-USP). A Brasileira reúne um dos acervos mais valiosos do mundo, à disposição para pesquisas da comunidade acadêmica e de estudiosos em geral.

Também patrocinamos o Women's Forum, edição regional do fórum internacional Women's Forum for the Economy & Society realizado pela primeira vez no Brasil. O evento foi realizado em junho e reuniu mais de 400 participantes, entre homens e mulheres, importantes formadores de opinião do governo, indústria, comunidade acadêmica e sociedade civil. Eles compartilharam sua visão e perspectivas para o Brasil sobre economia, educação, política, sustentabilidade e responsabilidade social.

COMPORTAMENTO E ATITUDE

Apoiamos o acesso à informação para contribuir com reflexões que permitam a melhor compreensão sobre as transformações da sociedade contemporânea. Por esse motivo, apoiamos o Fronteiras do Pensamento, ciclo de palestras com a proposta de apresentar tendências de comportamento e a participação de importantes pensadores, personalidades e cientistas. Em 2012, terceiro ano do projeto, o Fronteiras teve a participação dos filósofos Tzvetan Todorov e Michel Onfray, do economista Amartya Sen, do cineasta Peter Greenaway, do pesquisador Michael Shermer, entre outros. Mais de 15 mil pessoas acompanharam as palestras. Como contrapartida ao nosso apoio, pudemos contar com a participação de parte de nossos públicos de relacionamento nesses eventos.

Entendemos que a moda também está na rua, no carro e na casa das pessoas e é a melhor expressão de identidade de um povo. Por isso, apoiamos pelo segundo ano o Fashion Mob, projeto da Casa de Criadores que reúne trabalhos de profissionais, estudantes e artistas audiovisuais. O evento contou com 80 inscrites e cerca de 1.500 participantes, que promoveram um desfile no centro de São Paulo (SP).

INVESTIMENTOS EM ESPORTE

Em 2012, demos início a alguns projetos com foco em esporte, inclusive com utilização de recursos incentivados.

Temos a intenção de aprofundar nosso conhecimento nesse tema para aprimorar nossa estratégia de apoio. Ao todo, foram três iniciativas patrocinadas num total de R\$ 591 mil da Lei Federal de Incentivo ao Esporte.

INVESTIMENTO EM SUSTENTABILIDADE

Nossos investimentos e despesas em ações relacionadas à sustentabilidade somaram mais de R\$ 73, 2 milhões em 2012, volume maior do que o ano anterior, quando o total foi de R\$ 70,9 milhões. Fazem parte desse montante os investimentos e despesas em programa ambientais como a elaboração das estratégias de resíduos sólidos e água, as atividades para redução das emissões de CO₂, o Programa Amazônia, o desenvolvimento de tecnologias limpas, além das atividades de relacionamento com nossos públicos.

EN30. Matriz de Investimento em Sustentabilidade ¹	Unidade	2010	2011	2012
Projetos e programas socioambientais ²		7,8	8,2	9,2
Promoção de canais de diálogo ³		2,5	2,0	1,5
Educação e treinamento ⁴		23,8	21,3	19,1
Pesquisa em Tecnologias Sustentáveis		0,6	0,4	0,6
Despesas de gestão ⁵	R\$ MM	28,4	32,6	37,6
Certificações ⁶		0,1	0,1	0,2
Tecnologias limpas ⁷		0,8	0,6	0,1
Tratamento de efluentes e disposição de resíduos sólidos ⁸		5,1	5,7	5,0
Total		69,0	70,9	73,2

1. Alguns valores foram recalculados em função de ampliarmos o escopo para as despesas nas Operações Internacionais, bem como ajustes e correções em dados retroativos.

2. Refere-se a despesas e investimentos de projetos e programas relacionados aos temas prioritários: Sociobiodiversidade, Mudanças Climáticas, Água e Resíduos Sólidos. O aumento se deu principalmente por maior investimento na nova estratégia de resíduos sólidos.

3. Queda nos valores investidos em engajamento de stakeholders em função de reorganização de despesas internamente.

4. Queda nos valores se deu em função de ações de treinamentos pontuais com fornecedores finalizados em 2011, bem como redução orçamentária nos treinamentos para colaboradores.

5. Refere-se a despesas de equipe, estudos e consultorias, benefícios adicionais a colaboradores e outras despesas em geral. O aumento de valores se deve à inclusão, a partir de 2012, de despesas das Operações Internacionais, bem como aumento nos valores de benefícios para colaboradores.

6. Refere-se a despesas de certificação florestal, orgânica, sistemas de gestão (ISO) e construção sustentável. O valor maior em 2012 se deve ao contrato de auditoria em sistemas de gestão contemplando longo prazo.

7. Refere-se a despesas das tecnologias limpas implementadas nos espaços Natura.

8. Queda nos valores se deu principalmente à economia e eficiência nas despesas de gestão de resíduos, bem como troca de fornecedores com custos menores.

geração de valor econômico

O ano de 2012 foi marcado por importantes evoluções em nossos resultados, como a recuperação da produtividade das nossas consultoras e consultores no Brasil e pelo avanço das nossas Operações Internacionais, que ganham lucratividade, e se consolidam como uma plataforma de negócios relevante.

No período, ampliamos nossa receita líquida em 13,5%, atingindo o valor de R\$ 6.345,7 milhões no ano passado. O Ebitda (sigla em inglês para lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) foi de R\$ 1.510,7 milhões, com margem de 23,8% e o lucro líquido somou R\$ 861,2 milhões, com avanço de 3,7%.

Nossas operações internacionais encerraram o ano com uma fatia de 11,6% da receita da companhia, participação recorde desde o início da aceleração da expansão na América Latina, a partir de 2010. A receita líquida nas unidades em consolidação (Argentina, Chile e Peru) cresceu 28% em moeda local e, nas unidades em implantação (México e Colômbia), 25,2% no consolidado do ano. No Brasil, a receita líquida chegou a R\$ 5,611 milhões, uma expansão de 10,3% sobre 2011. Os números não contemplam nossa operação na França, definidas como outros investimentos.

Em dezembro, a aquisição da marca australiana Aesop, presente em 11 países, simbolizou mais um investimento consistente em nossa estratégia de longo prazo, possibilitando o acesso a uma marca expressiva e global, com excelentes produtos oferecidos por meio de uma experiência única de compra em lojas conceito. Esse movimento dará uma maior exposição em mercados além da América Latina, permitindo ainda o compartilhamento de competências relevantes entre ambas as empresas.

DESPESAS COM VENDAS, ADMINISTRATIVAS E GERAIS

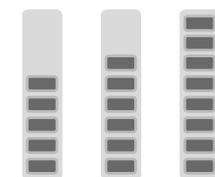
Em 2012, tivemos despesas de R\$ 11,6 milhões frente a uma receita de R\$ 63,1 milhões no ano anterior – o resultado positivo nesse indicador em 2011 se deve ao impacto de efeitos não recorrentes do reconhecimento extemporâneo de créditos tributários de PIS e Cofins.

No Brasil, o aumento relativo das nossas despesas com vendas em 2012 (32,7% em 2012, ante 33,1% em 2011) foi motivado, principalmente, pelos ajustes feitos nos incentivos das Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), relacionados ao programa de produtividade e a ampliação do investimento em marketing. Em nossas despesas administrativas, se excluirmos a reversão da participação dos colaboradores no lucro da Natura que favoreceu o resultado de 2011 – naquele ano, a remuneração variável não foi paga aos gestores em função do não cumprimento das metas sociais –, observamos uma estabilidade nesse indicador.

Em nossas operações internacionais, as despesas com venda também cresceram em relação ao ano anterior (44,6% em 2012, sobre 45,0% em 2011), motivado pelos investimentos em marketing e maiores despesas na fase inicial de implantação do modelo CNO na Argentina, no Chile e na Colômbia. As despesas administrativas também cresceram, resultado de uma situação de pressão inflacionária na Argentina, além de uma base menor em 2011 devido à reversão da PLR naquele ano.

RECEITA LÍQUIDA CONSOLIDADA (EM MILHÕES DE R\$)

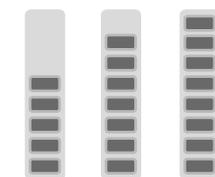
5.136,7 5.591,4 6.345,7



2010 2011 2012

EBITDA CONSOLIDADO (EM MILHÕES DE R\$)

1.256,8 1.425,0 1.510,7



2010 2011 2012

Outras receitas e despesas operacionais representaram R\$11,6 milhões em 2012 e receita de R\$ 63,1 milhões em 2011. As outras receitas de 2011 foram resultados do impacto do efeito não recorrentes do reconhecimento de créditos tributários de PIS e Cofins.

FLUXO DE CAIXA

Em 2012, o crescimento de 115,4% de nossa geração de caixa livre foi resultado da redução R\$ 281,1 milhões do investimento em capital de giro, resultado da evolução na gestão de estoques, recuperação de impostos, além do contas a pagar que foi positivamente impactado pelo calendário de 2012 e pela concentração de Capex nos últimos meses do ano.

De forma a suportar nossa estratégia de crescimento robusto para os próximos anos, mantivemos um alto investimento em 2012, de R\$ 437 milhões (Capex) em imobilizado e intangível, valor superior a 2011, quando os investimentos atingiram R\$ 350 milhões. Os recursos foram aplicados na expansão da nossa capacidade produtiva, em tecnologia da informação e em logística. Seguiremos investindo significativamente em 2013, destinando cerca de R\$ 450 milhões para as inaugurações de nossa nova fábrica de sabonetes em Benevides (PA) e do novo centro de distribuição em São Paulo, para a ampliação da capacidade produtiva de Cajamar, e para a aquisição de sistemas que permitirão uma significativa evolução na experiência de compra de nossos consumidores, por meio do uso das tecnologias digitais (*leia mais na página 31, Estratégia e Perspectivas*).

Fluxo de caixa consolidado resumido¹ (R\$ milhões)	2011	2012	Var %
Lucro líquido do exercício	830,9	861,2	3,7
(+) Depreciações e amortizações	109,9	141,2	28,4
Itens não caixa (variação cambial)	23,3	38,3	64,2
Geração interna de caixa	964,1	1.040,7	7,9
(Aumento) / Redução do Capital de Giro	(207,2)	281,1	235,7
Geração operacional de caixa	756,9	1.321,8	74,6
Adições do imobilizado intangível	(346,4)	(437,4)	26,3
Geração de caixa livre ¹	410,6	884,3	115,4

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

RESULTADOS NAS OPERAÇÕES

Na operação no Brasil, nossa receita líquida atingiu R\$ 5.611,2 milhões, uma evolução de 10,3%. A margem Ebitda atingiu 27,1%, versus 29,0% no ano anterior. Nosso crescimento de receita apresentou um melhor equilíbrio entre o aumento da base de consultoras e de produtividade. Em 2012, o número de CNs avançou 8% no Brasil, alcançando 1,2 milhão de consultoras. Já sua produtividade se manteve estável, interrompendo a trajetória de queda. Entre as CNOs, o resultado foi mais consistente e a produtividade avançou 21% (*leia mais na página 72, Consultoras e CNOs*).

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

Destaques financeiros pró-forma Brasil	2011	2012	Var %
Total de consultoras - final do período* (em milhares)	1.175,5	1.269,4	7,9
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	410,5	445,8	8,6
Receita bruta	6.898,9	7.629,4	10,6
Receita líquida	5.087,6	5.611,2	10,3
Lucro bruto	3.611,3	3.971,7	10,0
Margem bruta (%)	71,0	70,8	(0,2) pp
Despesas com vendas	(1.686,5)	(1.835,3)	8,8
Despesas administrativas e gerais	(577,9)	(645,6)	11,7
Participação dos colaboradores nos resultados	(30,2)	(74,4)	n/d
Remuneração dos administradores	(9,4)	(20,7)	n/d
Outras receitas / (despesas) operacionais, líquidas	65,7	(5,9)	n/d
Receitas / (despesas) operacionais, líquidas	(73,5)	(90,9)	23,6
Lucro antes do IR/CSLL	1.299,4	1.298,9	0,0
Lucro líquido	901,1	896,8	(0,5)
Ebitda	1.476,1	1.522,6	3,2
Margem Ebitda (%)	29	27,1	(1,9) pp

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

Em nossas Operações Internacionais, que já representam 11,6% da receita líquida total da Natura, a lucratividade das Operações em Consolidação (Argentina, Chile, Peru) totalizou R\$ 78,4 milhões com margem Ebitda de 16,1% e nas Operações em Implantação (México e Colômbia) nos aproximamos do ponto de equilíbrio. Isso reflete os importantes avanços que tivemos na região como o contínuo aumento do volume de produção local para cerca de 10% da necessidade de dezembro de 2012 e a estabilização do modelo CNO na Colômbia, Chile e Peru, além de ajustes na Rede de Relações Sustentáveis no México. Seguimos especialmente confiantes e entusiasmados com nossos negócios nas Operações Internacionais, com o objetivo de estarmos entre os atores mais relevantes do nosso mercado nos países em que atuamos.

Este cenário possibilitou um crescimento em moeda local de 27,4% nas Operações em Consolidação e 32,6% nas Operações em Implantação no acumulado do ano.

Ebitda pró-forma por bloco de operações – (R\$ milhões)	2011	2012	Var %
Brasil	1.476,1	1.522,6	3,2
Argentina, Chile e Peru	43,0	78,4	82,3
México e Colômbia	(24,2)	(8,2)	n/d
Outros investimentos	(69,9)	(82,0)	17,3
Ebitda	1.425,0	1.510,7	6,0

Destaques financeiros pró-forma - operações em consolidação (Argentina, Chile, Peru) - (R\$ milhões)	2011	2012	Var %
Total de consultoras - final do período (em milhares)*	157,3	190,6	21,1
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	32,9	35,2	7,1
Receita bruta	441,5	649,7	47,1
Receita líquida	335,1	487,2	45,4
Lucro bruto	212,5	340,2	60,1
<i>Margem bruta (%)</i>	<i>63,4</i>	<i>69,8</i>	<i>6,4 pp</i>
Despesas com vendas	(148,8)	(224,2)	50,6
Despesas administrativas e gerais	(23,2)	(31,0)	33,5
Efeitos financeiros	(2,6)	(2,2)	n/d
Lucro / (prejuízo) antes do IR/CSLL	36,6	71,7	95,7
Lucro / (prejuízo) líquido do exercício	31,9	60,0	88,1
Ebitda	43,0	78,4	82,3
Margem Ebitda (%)	12,8	16,1	3,3 pp

Destaques financeiros pró-forma - operações em implantação (México e Colômbia) - (R\$ milhões)	2011	2012	Var %
Total de consultoras – final do período (em milhares)	85,6	111,2	30,0
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	14,9	17,3	15,9
Receita bruta	172,9	263,5	52,4
Receita líquida	149,2	226,7	52,0
Lucro bruto	92,2	153,4	66,4
<i>Margem bruta (%)</i>	<i>61,8</i>	<i>67,7</i>	<i>5,8 pp</i>
Despesas com vendas	(99,8)	(137,5)	37,7
Despesas administrativas e gerais	(17,6)	(23,4)	32,8
Efeitos financeiros	(1,2)	(0,3)	n/d
Lucro / (prejuízo) antes do IR/CSLL	(27,6)	(11,4)	n/d
Lucro / (prejuízo) líquido do exercício	(31,0)	(12,4)	n/d
Ebtida	(24,2)	(8,2)	66,0
Margem Ebitda (%)	(16,2)	(3,6)	n/d

sobre o relatório

Temos o objetivo de apresentar à nossa rede de relações as informações sobre nosso desempenho de forma completa, oferecendo a cada um as melhores condições para avaliar a nossa evolução.

Por esse motivo, há 13 anos produzimos nosso relatório anual de sustentabilidade seguindo as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) e, há 11 anos, publicamos os relatórios de sustentabilidade e anual (financeiro) em um único documento. Nossa estratégia de divulgação de resultados inclui ainda outras peças de comunicação que buscam uma linguagem única e a abordagem ampla do desempenho, incluindo os aspectos econômico-financeiros, sociais e ambientais (veja quadro abaixo).

Em sequência às melhorias para tornar essa comunicação cada vez mais relevante, avançamos na publicação do relatório impresso e lançamos um site que apresenta o conteúdo de forma mais interativa. A estrutura do conteúdo nos dois formatos prioriza os temas materiais. O conteúdo é apresentado de forma concisa, um convite à leitura pelos públicos com os quais nos relacionamos.

Para não perder a consistência do relato também seguimos publicando a versão completa do relatório, com o detalhamento dos mais de 100 indicadores que acompanhamos periodicamente, neste documento, disponibilizado em PDF no site do relatório (leia mais em Informações Técnicas na página seguinte).

GRI 3.1-3.11

COMUNICAÇÃO AMPLA

Relatório de Administração – principais dados de desempenho do ano publicados no jornal *Valor Econômico* e no Diário Oficial no dia 7 de fevereiro de 2013. Disponível em português e inglês.

Relatório Natura (versão impressa) – com formato resumido, informações objetivas e linguagem mais acessível e agradável. Abrimos espaço para as manifestações dos nossos públicos de relacionamento, que podem expressar a sua opinião sobre o desempenho da empresa e nossas práticas de relacionamento. Disponível em português, inglês e espanhol.

Site – neste ano, nosso site foi reformulado e ficou mais interativo e conta com recursos extras à publicação impressa como vídeos e links para outros documentos ou publicações da empresa, utilizando com mais valor o princípio da conectividade das informações. O endereço é www.natura.net/relatorio e está disponível em português e inglês. O site também é adaptado para melhor leitura nos *tablets* e *smartphones*.

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

Comunicados trimestrais – nossa publicação ao mercado a cada trimestre, obrigatória para as empresas de capital aberto, replica a mesma abordagem integrada, informando o desempenho da Natura nos principais indicadores socioambientais.

RELATO INTEGRADO

As evoluções em nosso processo de relato buscam se aproximar cada vez mais do relatório integrado, tendência global, que tem como objetivo não apenas unir os documentos financeiros e não financeiros em uma mesma publicação, mas ser reflexo de uma estratégia empresarial que efetivamente incorpore todas as dimensões do negócio em sua gestão e análise de riscos e oportunidades.

Para aprender mais sobre o tema, participamos dos principais fóruns mundiais que discutem essa questão: patrocinamos o desenvolvimento da quarta geração de indicadores GRI, que deve levar em consideração a maior integração entre informações financeiras e não

financeiras e fazemos parte do IIRC (International Integrated Reporting Council), conselho que reúne lideranças globais de empresas, investidores, instituições acadêmicas, setoriais, de regulação e de normatização para a criação de um padrão global para relatórios integrados.

O comitê global do IIRC trabalha na definição de indicadores e princípios globais, cuja primeira versão deve ser lançada ainda em 2013. Ao lado de outras importantes empresas globais, fazemos parte do grupo que participam do projeto piloto. O maior destaque aos temas materiais nas peças impressa e no site, por exemplo, é uma das adaptações do nosso relatório neste ano.

INFORMAÇÕES TÉCNICAS

GRI 3.1;
3.6 e 3.7

Os indicadores de desempenho seguem a versão G3.1 da GRI e atendem ao nível de aplicação A+. Os dados se referem ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2012. A predominância do escopo das informações socioambientais está relacionada às atividades do Brasil, onde estão concentradas a nossa produção e, conseqüentemente, a maior parcela dos nossos impactos sociais e ambientais. Já os dados econômicos englobam todas as nossas operações, no Brasil e no exterior. Procuramos a cada ano incluir um maior número de indicadores das nossas Operações Internacionais. No entanto, sabemos que é preciso ampliar o monitoramento nas Operações Internacionais e este é um desafio para a empresa.

Nos principais impactos ambientais – consumo de água e energia e na geração de resíduos –, os cálculos também incluem os dados de fornecedores terceiros do Brasil (empresas que fabricam produtos em nome da Natura). Dessa forma, realizamos um diagnóstico mais preciso a respeito dos impactos gerados por nossas operações.

GRI
3.9-11

Eventuais mudanças significativas com relação aos anos anteriores, alterações em base

de cálculos ou nas técnicas de medição dos indicadores, estão informadas ao longo do texto e nas tabelas.

Apresentamos ainda os dados sobre o relacionamento com os públicos que fazem parte do dia a dia da Natura: colaboradores, consultoras e consultores Natura, Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), consumidores, fornecedores, comunidades fornecedoras, comunidades do entorno, acionistas e governo.

O relatório anual passou pela asseguuração da Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S.

O levantamento das informações é apoiado por uma consultoria em comunicação para a sustentabilidade e envolve mais de 50 entrevistas com representantes tanto do público interno quanto do controle, além da atualização de indicadores por diversas áreas da empresa. Para a versão impressa deste relatório também foram entrevistadas mais de 20 pessoas externas à Natura, representantes dos nossos públicos de relacionamento. Os indicadores quantitativos são coletados por uma ferramenta online preenchida pelas áreas responsáveis.

GRI 4.14
e 4.15

GRI 3.13

GRI 3.9

NÍVEL DE APLICAÇÃO

O Relatório Anual da Natura atende aos requisitos para o nível A+ de aplicação GRI, de acordo com os parâmetros ressaltados na tabela a seguir:

		C	C+	B	B+	A	A+
Conteúdo do Relatório	Perfil da G3	Responder aos itens: 1.1; 2.1 – 2.10; 3.1 – 3.8; 3.10 – 3.12; 4.1 – 4.4; 4.14 – 4.15	Com Verificação Externa	Todos os indicadores de perfil e governança: 1.1 – 4.17	Com Verificação Externa	Todos os indicadores de perfil e governança: 1.1 – 4.17	Com Verificação Externa
	Forma de gestão da G3	Não exigido		Informações sobre a forma de gestão para cada aspecto de indicador		Forma de gestão divulgada para cada aspecto de indicador	
	Indicadores de desempenho da G3.1 e indicadores de desempenho do suplemento setorial	Mínimo de 10 indicadores de desempenho (essenciais ou adicionais), incluindo, ao menos, um de cada dimensão: econômica, ambiental e social. Se houver disponibilidade, podem ser reportados indicadores setoriais, contanto que 7 não sejam setoriais		Mínimo de 20 indicadores de desempenho (essenciais ou adicionais), incluindo, ao menos, um de cada dimensão. Se houver disponibilidade, podem ser reportados indicadores setoriais, contanto que 14 não sejam setoriais		Reporte obrigatório dos indicadores setoriais após um ano do lançamento da versão final do suplemento	

MATRIZ DE MATERIALIDADE

A matriz de materialidade é a representação gráfica dos temas prioritários para a Natura no que se refere à sustentabilidade (veja gráfico). Ela embasa não apenas a definição do conteúdo do relatório como também serve de diagnóstico para a alta gestão elaborar os planos da empresa que estão, conseqüentemente, refletidos no relato da companhia.

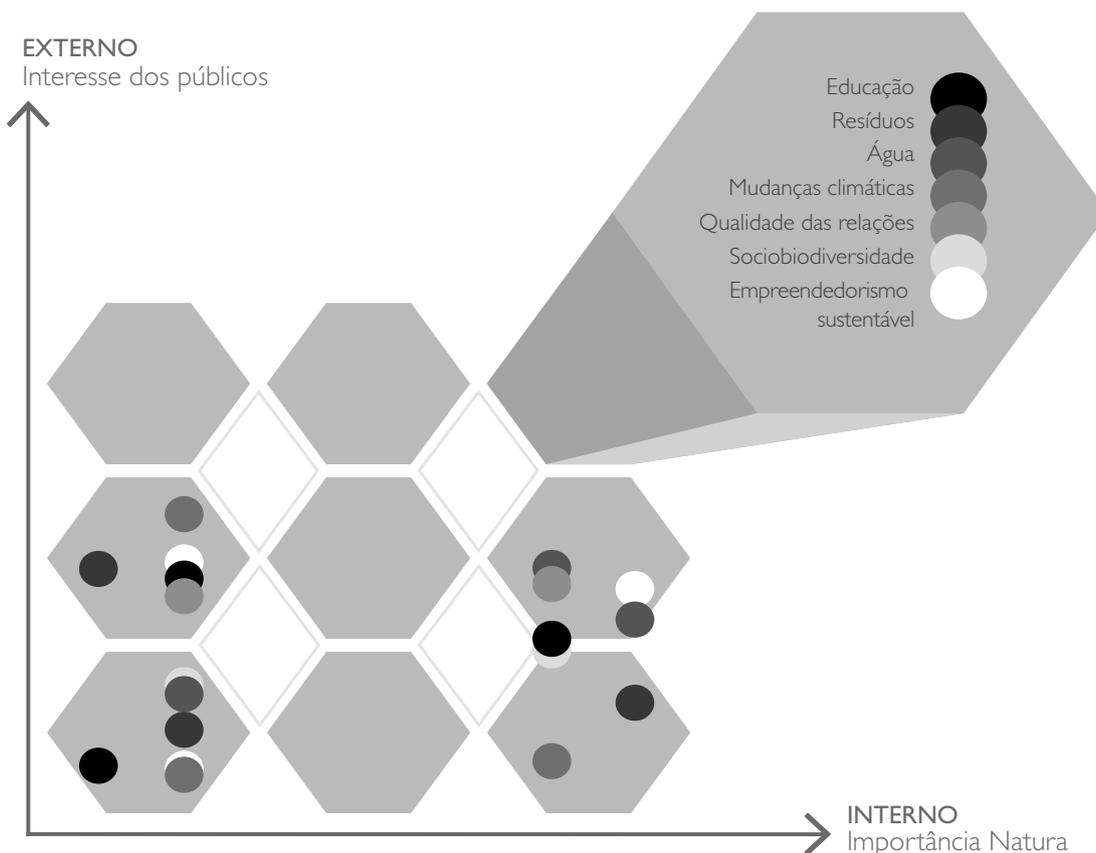
Revisada a cada dois anos, nossa matriz é resultado do cruzamento dos temas socioambientais, apontados como relevantes por nossos públicos de relacionamento (eixo externo) e a sua importância para a empresa (eixo interno), de acordo com a sua estratégia, seus riscos ou oportunidades de atuação e seu pioneirismo.

A matriz apresentada neste relatório foi construída entre 2010 e 2011 com base nos painéis de diálogo com os públicos do Brasil e, pela primeira vez, com as Operações Internacionais. Dessa forma, construímos uma matriz corporativa de visão ampliada e que reflete as necessidades dos locais onde atuamos. Definimos assim os seguintes temas prioritários em sustentabilidade: Água, Educação, Empreendedorismo Sustentável, Mudanças Climáticas, Qualidade das Relações, Resíduos e Sociobiodiversidade (leia mais entre as páginas 35 e 40).

Para mais informações sobre este relatório, entre em contato com a equipe responsável por sua elaboração pelo e-mail: relatorioanual@natura.net.

GRI 3.5; 4.14 e 4.15

GRI 3.4



PACTO GLOBAL

Somos signatários do Pacto Global desde julho de 2000. Trata-se de uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), que reúne empresas, trabalhadores e sociedade civil para promover o crescimento sustentável e a cidadania. Também somos membros do Steering Committee e signatários do programa Caring for Climate, do Pacto Global.

Integramos ainda o Comitê Brasileiro do Pacto Global (CBPG), criado a partir de parceria entre o Instituto Ethos e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), em 2003.

O CBPG é um grupo voluntário composto por empresas, agências do Sistema das Nações Unidas no Brasil, entidades empresariais, academia e organizações da sociedade civil para promover a adoção e incorporação dos princípios na gestão dos negócios. Para mais informações sobre a iniciativa, consulte o site www.pactoglobal.org.br

OS PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL

Veja a relação dos indicadores GRI que atendem aos princípios do Pacto Global na página 148:

1. Respeitar e proteger os direitos humanos
2. Impedir violações de direitos humanos
3. Apoiar a liberdade de associação no trabalho
4. Abolir o trabalho forçado
5. Abolir o trabalho infantil
6. Eliminar a discriminação no emprego
7. Apoiar abordagem preventiva aos desafios ambientais
8. Promover a responsabilidade ambiental
9. Incentivar tecnologias ambientalmente amigáveis
10. Combater a corrupção em todas as suas formas inclusive extorsão e propina

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.



G3.1 ÍNDICE REMISSIVO				
I - Estratégia e análise				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada
1.1	Mensagem da presidência e da presidência do Conselho.	Total	5; 6	
1.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.	Total	5; 6	
2 - Perfil organizacional				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada
2.1	Nome da organização.	Total	7	-
2.2	Marcas, produtos e / ou serviços.	Total	7	-
2.3	Estrutura operacional.	Total	7	-
2.4	Localização da sede da organização.	Total	7	-
2.5	Atuação geográfica.	Total	7	-
2.6	Natureza jurídica.	Total	7	-
2.7	Mercados atendidos.	Total	7	-
2.8	Porte da organização.	Total	7; 141; 142	-
2.9	Mudanças durante o período coberto pelo relatório.	Total	7	-
2.10	Prêmios e certificações.	Total	9- 17	-
3 - Parâmetros para o relatório				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada
3.1	Período coberto pelo relatório.	Total	144	-
3.2	Relatório anterior.	Total	143	-
3.3	Periodicidade.	Total	143	-
3.4	Dados para contato.	Total	146	-
3.5	Definição do conteúdo.	Total	146	-
3.6	Limite do Relatório.	Total	144	-
3.7	Escopo do relatório.	Total	144	-
3.8	Base para a elaboração do relatório.	Total	144	-
3.9	Técnicas de medição e bases de cálculos.	Total	144	-
3.10	Consequências de reformulações de informações	Total	144	-
3.11	Mudanças significativas.	Total	144	-
3.12	Sumário GRI	Total	148-158	-
3.13	Verificação externa	Total	186 e 187	-
4 - Governança, compromissos e engajamento				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	Detalhamento sobre parte não reportada
4.1	Estrutura de governança.	Total	20; 21; 23; 25	-
4.2	Indicação caso o presidente do mais alto órgão de governança também seja um diretor executivo.	Total	20	-
4.3	Número de membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança.	Total	20	-
4.4	Mecanismos para recomendações a órgãos de governança.	Total	49; 50	-
4.5	Relação entre remuneração e o desempenho econômico e socioambiental.	Total	26- 29	-
4.6	Processos para evitar conflitos de interesse.	Total	20	-
4.7	Qualificação dos conselheiros.	Total	20	-

4.8	Valores, códigos de conduta e princípios internos.	Total	3	-
4.9	Atuação do Conselho de Administração.	Total	21	-
4.10	Autoavaliação do Conselho de Administração.	Total	22	-
4.11	Princípio da precaução.	Total	85	-
4.12	Cartas, princípios e iniciativas.	Total	111-115	-
4.13	Participação em associações.	Total	111-115	-
4.14	Relação de stakeholders.	Total	45; 46, 143e146	-
4.15	Identificação de stakeholders.	Total	33; 143; 146	-
4.16	Engajamento dos stakeholders.	Total	45; 46	-
4.17	Principais temas e precauções de stakeholders.	Total	45; 46	-

G3.I DMA	Descrição	Relato	Página	Detalhamento sobre parte não reportada		
INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO						
DMA EC	Informações sobre a forma de gestão econômica	Total	139	-		
Aspectos	Desempenho econômico	Total	31	-		
	Presença de mercado	Total	9;31	-		
	Impactos econômicos indiretos	Total	31;39;72			
Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Razão de omissão	Detalhamento sobre parte não reportada e/ou para razão de omissão	Princípios do Pacto Global
Desempenho econômico						
EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	Total	134			
EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.	Parcial	25	Não disponível	Não temos uma análise específica dos efeitos associados às mudanças climáticas no processo de gestão de risco, projetos de mitigação importantes da empresa estão voltados aos impactos que o nosso negócio pode gerar e estão hoje estruturados de forma transversal em nossos processos. As ações de compensação de emissões de CO ₂ (Programa Carbono Neutro) são voluntárias da Natura, não obrigatórias, e não retratam a implicação financeira dos riscos das mudanças climáticas, tais como adaptação.	7
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	Total	60			
EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.	Parcial	109	Não aplicável	Não aplicável, pois a Natura não opera com as Agências de Crédito à Exportação	

Presença de mercado						
EC5	Varição da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes.	Parcial	59	Não material	Não há diferenciação de salário mínimo por sexo. Apesar de termos esse monitoramento do dado dessa maneira, não consideramos material para o negócio, devido a um entendimento diferente da questão de diversidade.	1; 6
EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.	Total	100			
EC7	Procedimentos para contratação local e proporção de membros da alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.	Total	57; 58			6
Impactos econômicos indiretos						
EC8	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infra-estrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividades pro bono.	Total	92;99; 134			
EC9	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.	Total	72;91; 92;97; 134			
G3.I DMA	Descrição	Relato	Página		Detalhamento sobre parte não reportada	
INDICADORES DE DESEMPENHO EM MEIO AMBIENTE						
DMA EN	Informações sobre a forma de gestão em meio ambiente	Total	118			-
Aspectos	Materiais	Total	122			-
	Energia	Total	33;131			-
	Água	Total	38;129			-
	Biodiversidade	Total	34			-
	Emissões, efluentes e resíduos	Total	38;118; 127			-
	Produtos e serviços	Total	126			-
	Conformidade	Total	122			-
	Transporte	Total	120			-
	Geral	Total	18;32; 118			-
Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Razão de omissão	Detalhamento sobre parte não reportada e/ou para razão de omissão	Princípios do Pacto Global
Materiais						
EN1	Materiais usados por peso ou volume.	Parcial	127	Não disponível	Relatamos o total de materiais diretos utilizados por peso e volume, mas não utilizamos a estratificação por materiais não renováveis porque a informação não está disponível. Passaremos a fazer a gestão deste dado em 2012, desta forma reportaremos seus resultados em 2015.	8
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	Total	127			8; 9

Energia					
EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	Total	135-136		8
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	Total	135-136		8
EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	Total	135-136		8; 9
EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.	Não		Não aplicável	8; 9
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.	Total	135		8; 9
Água					
EN8	Total de retirada de água por fonte.	Total	129-130		8;9
EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	Total	129		8
EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	Total	129-130		8; 9
Biodiversidade					
EN11	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	Total	125-126		8
EN12	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	Total	122-123		8
EN13	Habitats protegidos ou restaurados.	Total	125-126		7,8
EN14	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.	Total	122-123		7,8
EN15	Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas por nível de risco de extinção.	Total	123		7,8
Emissões, efluentes e resíduos					
EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito estufa, por peso.	Total	119		8
EN17	Emissões indiretas relevantes de gases causadores do efeito estufa, por peso.	Total	119		8
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas.	Total	120		7;8;9

EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.	Total	119			8
EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.	Total	119			8
EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação.	Total	130-131			8
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	Parcial	127-128	Não aplicável	Não consideramos o conceito de reutilização de resíduos, somente reciclagem. Neste caso, pode haver resíduos que podem ser reutilizados (exemplo: bombonas), mas são processos controlados pelas empresas que recebem o resíduo. Além disso, não utilizamos o processo de injeção subterrânea como destinação e não temos estoque de resíduos, que são armazenados apenas temporariamente para a destinação adequada.	8,9
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos.	Total	129			8
EN24	Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basileia – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.	Total	128		Não exportamos resíduos.	8
EN25	Identificação, tamanho, status de proteção e valor de biodiversidade de corpos d'água e seus habitats significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.	Parcial	129	Não disponível	Relatamos informações sobre os Corpos d'água impactados pelos nossos descartes, mas não há informações disponíveis sobre a dimensão e o valor da biodiversidade do corpo d'água. Reportaremos seus resultados em 2015.	7; 8
Produtos e serviços						
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	Parcial	120-121; 123-124; 126-131	Não material	Relatamos diversas iniciativas para mitigar os impactos ambientais de nossos produtos e serviços. Não incluímos na publicação as ações de mitigação dos impactos relacionados a ruídos porque esse não é um tema material, conforme nossa matriz de materialidade.	7;8;9
EN27	Percentual de produtos e de suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.	Parcial	129-130	Não disponível	A Natura iniciará um novo projeto para atender as suas ambições de logística reversa de embalagens pós-consumo. Esse projeto objetiva não somente atender à Política Nacional de Resíduos Sólidos, mas também ao que a Natura acredita ser uma forma social, econômica e ambientalmente mais adequada. A informação ainda não está disponível. Reportaremos seus resultados em 2015.	8; 9

Conformidade						
EN28	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos ambientais.	Total	109			8
Transporte						
EN29	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte dos trabalhadores.	Total	120; 123; 124			8
Geral						
EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.	Total	138			7;8;9;
G3.I DMA	Descrição	Relato	Página	Detalhamento sobre parte não reportada		
INDICADORES DE DESEMPENHO EM PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE						
DMA LA	Informações sobre a forma de gestão em práticas trabalhistas	Total	52-54; 56-59;66			
Aspectos	Emprego	Total	52; 53			
	Relações entre trabalhadores e a administração	Total	52; 53			
	Segurança e saúde ocupacional	Total	66			
	Treinamento e educação	Total	40; 54; 56			
	Diversidade e igualdade de oportunidades	Total	48			
	Proporção de salário base entre homens e mulheres	Total	59			
Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Razão de omissão	Detalhamento sobre parte não reportada e/ou para razão de omissão	Princípios do Pacto Global
Emprego						
LA1	Total de trabalhadores por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	Total	52; 54; 62			
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região.	Parcial	63; 64	Não material	Não fazemos a segmentação por gênero e faixa etária. Apesar de termos esse monitoramento, não consideramos material para o negócio, devido a um entendimento diferente da questão de diversidade.	6
LA3	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.	Total	65; 66			
LA15	Taxa de retorno ao trabalho e de retenção após a licença parental, por sexo.	Total	63			

Relações entre trabalhadores e a administração						
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	Total	61			I; 2; 3
LA5	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.	Total	61			
Segurança e saúde ocupacional						
LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.	Total	67			I;2;3
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.	Parcial	68	Não material	Relatamos diversos dados sobre saúde e segurança no trabalho, mas não reportamos a divisão desses dados por região. A informação não é material para o nosso negócio.	I
LA8	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves	Total	66			I
LA9	Temas relativos à segurança e à saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	Total	67			I
Treinamento e educação						
LA10	Média de horas de treinamento por ano, por empregado, discriminadas por categoria funcional.	Parcial	55	Não material	Apesar de termos esse monitoramento do dado dessa maneira, não consideramos material para o negócio, devido a um entendimento diferente da questão de diversidade	
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.	Total	55; 56			
LA12	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	Total	58; 59			
Diversidade e igualdade de oportunidades						
LA13	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.	Parcial	62	Não material	Relatamos a composição do quadro de empregados segundo nossa visão de diversidade, mas não segmentamos os dados por gênero e faixa etária. A informação não é material para o nosso negócio.	I; 6
Proporção de salário base entre homens e mulheres						
LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	Total	59; 60			I; 6

G3.I DMA	Descrição	Relato	Página	Detalhamento sobre parte não reportada		
INDICADORES DE DESEMPENHO EM DIREITOS HUMANOS						
DMA HR	Informações sobre a forma de gestão em direitos humanos	Total	49;55;61; 89;91-92; 96			
Aspectos	Práticas de gestão e investimento	Total	89; 91;92			
	Não discriminação	Total	49			
	Liberdade de associação e negociação coletiva	Total	61			
	Trabalho infantil	Total	89;96			
	Trabalho forçado ou análogo ao escravo	Total	89;96			
	Práticas de segurança	Total	55			
	Direitos indígenas	Total	96			
	Avaliação	Total	49			
	Remediação	Total	49			
Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Razão de omissão	Detalhamento sobre parte não reportada e/ou para razão de omissão	Princípios do Pacto Global
Práticas de gestão e investimento						
HR1	Percentual e número total de contratos de investimento significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.	Total	89; 96			1,2,3,4,5
HR2	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos, e medidas tomadas.	Total	89; 95			1,2,3,4,6
HR3	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.	Total	55			
Não discriminação						
HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.	Total	49			1; 6
Liberdade de associação e negociação coletiva						
HR5	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.	Total	61			1; 3
Trabalho infantil						
HR6	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.	Total	89; 96			1; 5
Trabalho forçado ou análogo ao escravo						
HR7	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.	Total	89; 96			1; 5

Práticas de segurança					
HR8	Porcentagem do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.	Parcial	55	Não material	Informamos nossas práticas de segurança, que englobam treinamentos de Direitos Humanos, mas não relatamos a porcentagem das equipes de segurança submetidas a treinamentos e terceiros que participaram dos treinamentos em relação ao total. Não temos esse dado disponível.
HR9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.	Total	96		I

Avaliação					
HR10	Percentual e número total de operações que tenham sido objeto de revisões de direitos humanos e / ou avaliações de impacto.	Total	49		I

Remediação					
HR11	Número de queixas relacionadas com os direitos humanos arquivadas, abordadas e resolvidas por meio formal, mecanismos de reclamação.	Total	50		I

G3.I DMA	Descrição	Relato	Página	Detalhamento sobre parte não reportada	
INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL					
DMA SO	Informações sobre a forma de gestão social	Total	21;26; 91;98; 108-110		
Aspectos	Comunidades do entorno	Total	99		
	Corrupção	Total	21;26;110		
	Políticas públicas	Total	108;109		
	Concorrência desleal	Total	108;110		
	Conformidade	Total	110		

Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Razão de omissão	Detalhamento sobre parte não reportada e/ou para razão de omissão	Princípios do Pacto Global
Comunidade do entorno						
SO1	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.	Total	91;97; 99			
SO9	Operações com significativos potenciais ou reais impactos negativos sobre as comunidades locais.	Total	91-93; 95;96; 99			
SO10	As medidas de prevenção e mitigação implementadas nas operações com significativos potenciais ou reais impactos negativos sobre as comunidades locais.	Total	91-93; 95;96; 100- 102			

Corrupção						
SO2	Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.	Total	26	10		
SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.	Total	55	10		
SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	Total	26; 89	10		
Política pública						
SO5	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.	Total	110	10		
SO6	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.	Total	114	10		
Concorrência desleal						
SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.	Total	109			
Conformidade						
SO8	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias resultantes da nãoconformidade com leis e regulamentos.	Total	109			
G3.1 DMA	Descrição	Relato	Página	Detalhamento sobre parte não reportada		
INDICADORES DE DESEMPENHO EM RESPONSABILIDADE SOBRE PRODUTOS E SERVIÇOS						
DMA PR	Informações sobre a forma de gestão sobre produtos e serviços	Total	83-86			
Aspectos	Saúde e segurança do cliente	Total	85			
	Rotulagem de produtos e serviços	Total	86			
	Comunicação e marketing	Total	83			
	Privacidade do cliente	Total	84			
	Conformidade	Total	86			
Indicador de desempenho	Descrição	Relato	Páginas	Razão de omissão	Detalhamento sobre parte não reportada e/ou para razão de omissão	Princípios do Pacto Global
Saúde e segurança do cliente						
PRI	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.	Total	85			
PR2	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.	Total	86			

Rotulagem de produtos e serviços				
PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.	Total	44; 86; 127	8
PR4	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.	Total	86	
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.	Total	50; 70; 71; 82; 88; 92	
Comunicação e marketing				
PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.	Total	84	Como não vendemos produtos com restrição de vendas, consideramos o indicador totalmente reportado
PR7	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.	Total	84	
Privacidade do cliente				
PR8	Número total de reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e à perda de dados de clientes.	Total	85	
Conformidade				
PR9	Multas relacionadas ao fornecimento e uso dos produtos e serviços.	Total	86	

NATURA COSMÉTICOS S.A.

Referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2012 e parecer dos auditores independentes.

Em cumprimento às normas legais e estatutárias submetemos, à apreciação de V.Sas., os balanços patrimoniais e as demonstrações contábeis relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2012. Além das informações contidas nas notas explicativas, a Administração está inteiramente à disposição dos srs. acionistas para quaisquer outros esclarecimentos.

demonstrações contábeis



demonstrações contábeis

Referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2012 e parecer dos auditores independentes

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2012	2011	2012	2011
ATIVOS					
CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	5	72.767	166.007	1.144.390	515.610
Títulos e valores mobiliários	6	1.168.487	-	498.672	-
Contas a receber de clientes	7	530.033	535.309	651.416	641.872
Estoques	8	158.003	217.906	700.665	688.748
Impostos a recuperar	9	23.417	69.417	144.459	201.620
Partes relacionadas	28.1.	25.908	37.908	-	-
Instrumentos financeiros derivativos	4.2.	80.271	28.184	80.928	28.626
Outros ativos circulantes	12	130.532	115.328	157.787	126.783
Total dos ativos circulantes		<u>2.189.418</u>	<u>1.170.059</u>	<u>3.378.317</u>	<u>2.203.259</u>
NÃO CIRCULANTES					
Realizável a longo prazo:					
Impostos a recuperar	9	12.952	12.299	151.350	111.239
Imposto de renda e contribuição social diferidos	10.a)	94.813	80.145	214.246	189.552
Depósitos judiciais	11	267.598	244.938	349.537	295.839
Outros ativos não circulantes	12	23.187	4.562	41.295	29.935
Investimentos	13	1.311.364	1.253.721	-	-
Imobilizado	14	357.443	332.215	1.012.089	800.434
Intangível	14	206.036	78.929	228.545	162.754
Total dos ativos não circulantes		<u>2.273.393</u>	<u>2.006.809</u>	<u>1.997.062</u>	<u>1.589.753</u>
TOTAL DOS ATIVOS		<u>4.462.811</u>	<u>3.176.868</u>	<u>5.375.379</u>	<u>3.793.012</u>
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
CIRCULANTES					
Empréstimos e financiamentos	15	844.261	66.424	999.462	168.962
Fornecedores e outras contas a pagar	16	252.318	183.317	649.887	488.980
Fornecedores - partes relacionadas	28.1.	254.535	293.024	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		98.351	58.551	211.814	132.045
Obrigações tributárias	17	303.833	260.027	501.509	446.800
Outras obrigações		44.820	29.359	52.040	37.932
Total dos passivos circulantes		<u>1.798.118</u>	<u>890.702</u>	<u>2.414.712</u>	<u>1.274.719</u>
NÃO CIRCULANTES					
Empréstimos e financiamentos	15	1.144.421	852.549	1.325.057	1.017.737
Obrigações tributárias	17	106.928	97.955	177.259	140.545
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18	38.488	49.600	63.293	64.957
Outras provisões	19	68.760	35.818	88.961	44.809
Total dos passivos não circulantes		<u>1.358.597</u>	<u>1.035.922</u>	<u>1.654.570</u>	<u>1.268.048</u>
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social	20.a)	427.073	427.073	427.073	427.073
Ações em tesouraria	20.c)	(66.105)	(102.849)	(66.105)	(102.849)
Reservas de capital		155.905	160.313	155.905	160.313
Reservas de lucros		308.079	292.457	308.079	292.457
Dividendo adicional proposto	20.b)	491.343	490.885	491.343	490.885
Outros resultados abrangentes		(10.199)	(17.635)	(10.199)	(17.635)
Total do patrimônio líquido dos acionistas controladores		<u>1.306.096</u>	<u>1.250.244</u>	<u>1.306.096</u>	<u>1.250.244</u>
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas		-	-	-	-
Total do patrimônio líquido		<u>1.306.096</u>	<u>1.250.244</u>	<u>1.306.097</u>	<u>1.250.245</u>
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		<u>4.462.811</u>	<u>3.176.868</u>	<u>5.375.379</u>	<u>3.793.012</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS ABRANGENTES PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2012	2011	2012	2011
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO					
Outros resultados abrangentes:					
Ganhos na conversão das informações intermediárias de controladas no exterior	13	7.436	5.561	7.436	5.561
TOTAL DO RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO		<u>868.658</u>	<u>836.462</u>	<u>868.658</u>	<u>836.462</u>
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas controladores da Sociedade		<u>868.658</u>	<u>836.462</u>	<u>868.658</u>	<u>836.462</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2012	2011	2012	2011
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Lucro líquido do exercício		861.222	830.901	861.222	830.901
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	14	63.594	27.565	141.178	109.921
Provisão (Reversão) decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"		(52.087)	(16.442)	(52.302)	(14.305)
Provisões (Reversão) para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18	(5.176)	(2.866)	4.623	(7.998)
Atualização monetária de depósitos judiciais		(17.371)	(28.841)	(21.049)	(51.173)
Imposto de renda e contribuição social	10.b)	344.907	330.890	414.878	406.829
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível		(2.098)	1.559	15.692	13.457
Resultado de equivalência patrimonial		(59.380)	(54.789)	-	-
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	25	145.660	94.985	163.228	121.674
Variação cambial sobre outros ativos e passivos		691	22	9.101	(7.767)
Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações		2.712	6.359	10.844	13.369
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS		-	-	807	323
Provisão (Reversão) para créditos de liquidação duvidosa	7	2.776	(492)	7.942	(675)
Provisão (Reversão) para perdas nos estoques	8	(1.460)	9.801	(23.842)	19.726
Provisão com plano de assistência médica e créditos carbono	19	32.942	10.012	44.152	12.384
Reconhecimento de crédito tributário extemporâneo		(7.311)	(15.461)	(11.617)	(40.378)
Reconhecimento de crédito tributário de processo judicial	26	(715)	(11.887)	(1.665)	(16.852)
		1.308.906	1.181.316	1.563.192	1.389.436
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS					
Contas a receber de clientes		2.500	(41.125)	(17.486)	(70.918)
Estoques		61.363	(42.615)	11.925	(136.948)
Impostos a recuperar		53.373	(14.648)	29.525	(45.224)
Outros ativos		(13.068)	(171.952)	(48.570)	(157.950)
Subtotal		104.168	(270.340)	(24.606)	(411.040)
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS					
Fornecedores nacionais e estrangeiros		68.310	69.443	162.102	121.752
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos		39.800	(5.218)	79.769	(30.702)
Obrigações tributárias		1.623	28.692	(2.650)	24.060
Outros passivos		(23.028)	34.006	14.108	(14.132)
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas		(5.936)	(816)	(6.287)	(829)
Subtotal		80.769	126.107	247.042	100.149
CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		1.493.843	1.037.083	1.785.628	1.078.545
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		(293.751)	(255.182)	(320.805)	(319.623)
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos		(23.428)	(15.082)	(18.488)	(18.382)
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos		(87.480)	(57.812)	(104.332)	(76.700)
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		1.089.184	709.007	1.342.003	663.840
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Adições de imobilizado e intangível	14	(215.929)	(277.036)	(437.451)	(346.367)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível		2.098	2.535	3.135	3.726
Levantamento (pagamento) de depósitos judiciais		(5.289)	72.973	(32.649)	92.341
Aplicação em títulos e valores mobiliários		(3.015.724)	-	(4.213.731)	-
Resgate de títulos e valores mobiliários		1.847.237	-	3.715.059	-
Recebimento de dividendos de controladas		66.148	34.000	-	-
Aumento de capital em controladas	13	(48.843)	(121.173)	-	-
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		(1.370.302)	(288.701)	(965.637)	(250.300)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Amortização de empréstimos e financiamentos - principal		(462.885)	(425.383)	(629.650)	(648.687)
Captações de empréstimos e financiamentos		1.474.413	822.047	1.708.574	1.045.702
Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações		30.834	1.240	30.834	1.240
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior		(490.951)	(430.079)	(490.951)	(430.079)
Antecipação de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício corrente		(363.533)	(332.809)	(363.533)	(332.809)
Compra de ações em tesouraria		-	(104.452)	-	(104.452)
Aumento de capital por subscrição (353.289 ações ordinárias ao preço médio de R\$39,69)		-	9.012	-	9.012
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		187.878	(460.424)	255.274	(460.073)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	-	(2.860)	1.914
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		(93.240)	(40.118)	628.780	(44.619)
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa		166.007	206.125	515.610	560.229
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa		72.767	166.007	1.144.390	515.610
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		(93.240)	(40.118)	628.780	(44.619)
INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA					
Numerários com utilização restrita	12	-	-	-	6.757
Limites de contas garantidas sem utilização		299.500	117.900	343.600	235.500

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2012	2011	2012	2011
RECEITA LÍQUIDA	22	6.249.086	5.848.777	6.345.669	5.591.374
Custo dos produtos vendidos	23	(2.438.873)	(2.375.514)	(1.666.045)	(1.666.300)
LUCRO BRUTO		3.810.213	3.473.263	4.477.624	3.925.074
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Com vendas	23	(1.642.380)	(1.503.069)	(2.212.205)	(1.952.740)
Administrativas e gerais	23	(899.128)	(816.818)	(772.688)	(680.730)
Participação dos colaboradores nos resultados	24.1	(29.555)	(3.765)	(90.799)	(30.168)
Remuneração dos administradores	28.2	(20.739)	(9.443)	(20.739)	(9.443)
Resultado de equivalência patrimonial	13	59.380	54.789	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais. líquidas	26	15.472	43.579	(11.643)	63.077
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		1.293.263	1.238.536	1.369.550	1.315.070
RESULTADO FINANCEIRO					
Receitas financeiras	25	129.831	86.502	161.808	122.698
Despesas financeiras	25	(216.965)	(163.247)	(255.258)	(200.038)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		1.206.129	1.161.791	1.276.100	1.237.730
Imposto de renda e contribuição social	10.b)	(344.907)	(330.890)	(414.878)	(406.829)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO ATRIBUÍVEL A		861.222	830.901	861.222	830.901
Acionistas da Sociedade		861.222	830.901	861.222	830.901
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$					
Básico	27.1.	2.0081	1.9320	2.0081	1.9320
Diluído	27.2.	1.9980	1.9278	1.9980	1.9278

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO PARA O EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2012	2011	2012	2011
RECEITAS		7.501.382	6.847.932	8.515.446	7.499.050
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		7.608.134	6.887.213	8.665.145	7.524.250
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa	7	(122.224)	(82.860)	(138.056)	(88.277)
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	26	15.472	43.579	(11.643)	63.077
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		(4.823.121)	(4.538.954)	(4.836.794)	(4.362.838)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		(2.846.755)	(2.610.197)	(3.025.657)	(2.624.578)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(1.976.366)	(1.928.757)	(1.811.137)	(1.738.260)
VALOR ADICIONADO BRUTO		2.678.261	2.308.978	3.678.652	3.136.212
RETENÇÕES		(63.594)	(27.565)	(141.178)	(109.921)
Depreciações e amortizações	14	(63.594)	(27.565)	(141.178)	(109.921)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		2.614.667	2.281.413	3.537.474	3.026.291
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		189.211	141.291	161.805	122.698
Resultado de equivalência patrimonial	13	59.380	54.789	-	-
Receitas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais	25	129.831	86.502	161.805	122.698
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		2.803.878	2.422.704	3.699.280	3.148.989
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		(2.803.878)	(2.422.704)	(3.699.280)	(3.148.989)
Pessoal e encargos sociais		(333.466)	(250.870)	(802.966)	(634.261)
Impostos, taxas e contribuições		(1.369.813)	(1.182.449)	(1.743.401)	(1.472.345)
Despesas financeiras e aluguéis		(239.377)	(158.485)	(291.691)	(211.483)
Dividendos		(796.531)	(762.563)	(796.531)	(762.563)
Juros sobre o capital próprio		(58.347)	(61.130)	(58.347)	(61.130)
Lucros retidos		(6.344)	(7.207)	(6.344)	(7.207)

Informações suplementares às demonstrações do valor adicionado:

Dos valores registrados na rubrica "Impostos, taxas e contribuições" em dezembro de 2012 e 2011, os montantes de R\$541.669 e R\$442.063, 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\$3.210.727 e R\$2.906.137, em dezembro de 2012 e 2011, respectivamente, considerando-se a margem presumida de lucro de 30%.

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

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

	Nota explicativa	Capital social	Ações em tesouraria	Ágio na emissão/venda de ações	Reservas de capital			Reservas de lucros	Lucros acumulados	Dividendo adicional proposto	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido dos acionistas controlados	Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	Patrimônio líquido total
					Reserva de incentivo fiscal	Subvenção para investimentos	Capital adicional integralizado							
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010		418.061	(14)	103.620	17.378	28.629	18.650	10.934	253.360	430.079	(23.196)	1.257.501	-	1.257.502
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	830.901	-	-	830.901	-	830.901
Outros resultados abrangentes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	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 8 de abril de 2011		-	-	-	-	-	-	-	-	(430.079)	-	(430.079)	-	(430.079)
Aumento de capital por subscrição de ações		9.012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.012	-	9.012
Aquisição de ações em tesouraria		-	(104.452)	-	-	-	-	-	-	-	-	(104.452)	-	(104.452)
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações		-	1.617	(377)	-	-	-	-	-	-	-	1.240	-	1.240
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra		-	-	-	-	13.369	-	-	-	-	-	13.369	-	13.369
Exercício de opções de compra		-	-	-	-	(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		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(332.809)	-	(332.809)
Dividendos declarados em 15 de fevereiro de 2012		-	-	-	-	-	-	-	-	467.261	-	(467.261)	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 15 de fevereiro de 2012		-	-	-	-	-	-	-	-	23.624	-	(23.624)	-	-
Reserva de retenção de lucros		-	-	-	-	-	-	3.530	-	-	-	(3.530)	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011		427.073	(102.849)	103.243	17.378	39.692	18.650	14.611	259.196	490.885	(17.635)	1.250.244	-	1.250.245
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	861.222	-	861.222
Outros resultados abrangentes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.436	7.436	-	7.436
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.436	868.658	-	868.658
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2011 aprovados na AGO de 13 de abril de 2012		-	-	-	-	-	-	-	-	(490.885)	-	(490.885)	-	(490.885)
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações		-	36.744	(5.910)	-	-	-	(66)	-	-	-	30.834	-	30.834
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra		-	-	-	-	10.844	-	-	-	-	-	10.844	-	10.844
Exercício de opções de compra		-	-	-	-	(9.342)	-	-	9.342	-	-	-	-	-
Destinação do lucro líquido do exercício:		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constituição de reserva de incentivo fiscal		-	-	-	-	-	-	6.346	-	-	-	(6.346)	-	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(363.533)	-	(363.533)
Dividendos declarados em 06 de fevereiro de 2013		-	-	-	-	-	-	-	-	469.512	-	(469.512)	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 06 de fevereiro de 2013		-	-	-	-	-	-	-	-	21.831	-	(21.831)	-	-
Reserva de retenção de lucros		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012		427.073	(66.105)	97.333	17.378	41.194	18.650	20.957	268.472	491.343	(10.199)	1.306.096	-	1.306.097

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 2012

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

1. INFORMAÇÕES GERAIS

A Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade") é uma sociedade anônima de capital aberto 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 Itapetcerica 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.

Em 20 de dezembro de 2012, a Natura Cosméticos S.A. celebrou contrato de compra e venda definitivo para a aquisição, sujeita a condições precedentes, de 65% da Emeis Holdings Pty Ltd., uma fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza premium que opera sob a marca "Aesop" na Austrália, Ásia, Europa e América do Norte. O preço de compra acordado foi de AU\$68,25 milhões, sujeito a certos ajustes.

A expectativa é que a operação seja concluída até 30 de abril de 2013, sendo paga com caixa da Sociedade.

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.

Pronunciamentos novos ou revisados aplicados pela primeira vez em 2012

As políticas contábeis adotadas em 2012 são consistentes com as adotadas nas demonstrações financeiras do ano anterior, exceto pelas seguintes revisões ao IFRS em vigor a partir de 1º de janeiro de 2012:

IAS 12 Impostos de Renda (Revisão) – Impostos Diferidos – Recuperação de Ativos Subjacentes.

A revisão esclarece a determinação de cálculo de impostos diferidos sobre propriedade para investimento mensurados a valor justo. Introduz a presunção refutável de que o imposto diferido sobre as propriedades de investimento mensurado pelo modelo de valor justo no IAS 40 (CPC 31) deve ser definido com base no fato de que seu valor contábil será recuperado por meio da venda. Adicionalmente, introduz a exigência de que o imposto diferido sobre ativos não sujeitos à depreciação que são mensurados usando o modelo de reavaliação da IAS 16 (CPC 27) sempre sejam mensurados com base na venda do ativo. Esta revisão terá vigência para os períodos anuais iniciados em ou após 1º de janeiro de 2012. Esta revisão não gerou um impacto sobre a posição financeira, desempenho ou divulgações da Sociedade.

IFRS 1 Adoção Inicial das IFRS (Revisão) - Hiperinflação e Remoção de Datas Fixas para Primeira Adoção (Revisão).

O IASB forneceu orientações sobre como uma entidade deve retomar a apresentação de demonstrações financeiras com base nas IFRS quando sua moeda funcional deixa de estar sujeita à hiperinflação. A revisão terá vigência para períodos anuais iniciados em ou após 1º de julho de 2011. Esta revisão não gerou nenhum impacto sobre a Sociedade.

IFRS 7 Instrumentos financeiros - Divulgação — Exigências Maiores para Divulgação de desconhecimentos.

A revisão exige divulgação adicional sobre ativos financeiros que foram transferidos mas não desconhecidos para permitir que o usuário das demonstrações financeiras da Sociedade entenda a relação entre os ativos que não foram desconhecidos e os passivos correspondentes. Adicionalmente, a revisão exige a divulgação sobre o envolvimento contínuo da entidade com os ativos desconhecidos, para permitir que os usuários avaliem a natureza do envolvimento e os riscos relacionados. A norma revisada terá vigência para períodos anuais iniciados em ou após 1º de julho de 2011. A Sociedade não possui ativos com essas características, portanto não houve impacto sobre suas demonstrações financeiras.

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 - %	
	2012	2011
Participação direta:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	99,99	99,99
Natura Biosphera Comércio de Cosméticos e Serviços Ltda.	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 - %	
	2012	2011
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
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 Brasil SAS - França	100,00	100,00
Natura Europa SAS - França	100,00	100,00

Na elaboração das demonstrações 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 Biosphera Comércio de Cosméticos e Serviços Ltda.: suas atividades concentram-se no comércio, inclusive por meio eletrônico, dos produtos da marca Natura.
- 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.: Em 29 de junho de 2012, a Sociedade vendeu a sua participação e deixou de integrar o quadro societário da Ybios. Os efeitos desta venda não foram relevantes. Suas atividades concentravam-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.

• Natura Europa SAS – França, Natura Brasil Inc. e Natura International Inc.: 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.

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 (R\$ - 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.

2.5. Caixa e equivalentes de caixa

Incluem caixa, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras realizáveis em até 90 dias da data original do título 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, menos perdas por redução do valor recuperável. A Sociedade não possui investimentos mantidos até o vencimento durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2012 e 2011.

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. Estes ativos financeiros incluem quotas de fundos de investimento e títulos de dívida do governo. Nesta categoria são registrados os instrumentos que são mantidos por um período indefinido e que podem ser alienados para atender às necessidades de liquidez ou as mudanças nas condições de mercado.

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. Após a mensuração inicial, esses ativos financeiros são contabilizados ao custo amortizado, utilizando o método de juros efetivos (taxa de juros efetiva), menos perda por redução

ao valor recuperável. O custo amortizado é calculado levando em consideração qualquer desconto ou "prêmio" na aquisição e taxas ou custos incorridos. Em 31 de dezembro de 2012 e de 2011 compreendem contas a receber de clientes (nota explicativa nº 7).

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

Passivos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado

São classificados 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 2012 e de 2011, no caso da Sociedade, compreendem empréstimos e financiamentos (nota explicativa nº 15) e saldos a pagar a fornecedores nacionais e estrangeiros.

2.6.2. Mensuração

As compras e vendas regulares de ativos financeiros são reconhecidas na data da negociação, ou seja, na data em que a Sociedade se compromete a comprar ou vender o ativo. Os 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. Desreconhecimento (baixa) de instrumentos financeiros

Um ativo financeiro (ou, quando for o caso, uma parte de um ativo financeiro ou parte de um grupo de ativos financeiros semelhantes) é baixado quando: Os direitos de receber fluxos de caixa do ativo expiraram; A Sociedade transferiu os seus direitos ou riscos de receber os fluxos de caixa do ativo ou assumiu uma obrigação de pagar integralmente os fluxos de caixa recebidos.

2.6.5. 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.

2.6.6. 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 7.

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 8.

A Sociedade considera em sua provisão para perdas nos estoques os seguintes componentes: produtos descontinuados, materiais com giro lento, materiais com prazo de validade expirado e materiais fora dos parâmetros de qualidade.

2.9. Investimentos em controladas, coligadas e controladas em conjunto

A Sociedade possui participações apenas em controladas.

As controladas são empresas nas quais a Sociedade diretamente ou através de outras controladas, é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores. São consideradas controladas as sociedades nas quais a Sociedade detém o 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.

Os investimentos em controladas são contabilizados pelo método de equivalência patrimonial. As demonstrações contábeis das controladas 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". Todos os saldos intragrupo, receitas e despesas e ganhos e perdas não realizados, oriundos de transações intragrupo, são eliminados por completo. Os outros resultados abrangentes de controladas 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:

	Anos
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 14 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 14.

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 - GEEs, 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 apesar de ser um país signatário do Protocolo de Quioto não apresenta meta de redução, 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 2012, o saldo registrado no passivo na rubrica "Outras provisões" (vide nota explicativa nº 19), refere-se ao total das emissões de carbono do período de 2007 a 2012 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 realizar aquisições diretas de créditos de carbono de projetos com benefícios socioambientais oriundos do mercado voluntário. Dessa forma, os gastos incorridos gerarão créditos de carbono após a finalização ou maturação desses projetos. Durante os referidos exercícios, os gastos foram registrados a valor de custo como um ativo intangível (vide nota explicativa nº 14), já que representam um direito futuro de uso. Em 31 de dezembro de 2012, 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 2012 refere-se ao valor de caixa que a Sociedade ainda desembolsará com outros projetos socioambientais para futura geração de certificados.

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.

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).

O valor recuperável de um ativo ou de determinada unidade geradora de caixa é definido como sendo o maior entre o valor em uso e o valor líquido de venda. Na estimativa do valor em uso do ativo, os fluxos de caixa futuros estimados são descontados ao seu valor presente, utilizando uma taxa de desconto antes dos impostos que reflita o custo médio ponderado de capital para a indústria em que opera a unidade geradora de caixa. O valor líquido de venda é determinado, sempre que possível, com base em contrato de venda firme em uma transação em bases comutativas, entre partes conhecedoras e interessadas, ajustado por despesas atribuíveis à venda do ativo, ou, quando não há contrato de venda firme, com base no preço de mercado de um mercado ativo, ou no preço da transação mais recente com ativos semelhantes.

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 15.

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 18.

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 onde 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 executível 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 10.

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 exclusivamente com as ações desta.

O plano de outorga de opções de compra de ações é mensurado pelo valor justo na data da outorga. Para determinar o valor justo a Sociedade utiliza um método de valorização apropriado cujos detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 24.2.

O custo de transações liquidadas com títulos patrimoniais é reconhecido, em conjunto com um correspondente aumento no patrimônio líquido à rubrica "Capital adicional integralizado", ao longo do período em que a performance e/ou condição de serviço são cumpridos, com término na data em que o funcionário adquire o direito completo ao prêmio (data de aquisição). A despesa acumulada reconhecida para as transações liquidadas com instrumentos patrimoniais em cada data-base até a data de aquisição reflete a extensão em que o período de aquisição tenha expirado e a melhor estimativa da Sociedade do número de títulos patrimoniais que serão adquiridos. A despesa ou crédito na demonstração do resultado do período é registrada na rubrica de "despesas administrativas".

Quando um prêmio de liquidação com instrumentos patrimoniais é cancelado, este é tratado como se tivesse sido adquirido na data do cancelamento, e qualquer despesa não reconhecida do prêmio é registrada imediatamente. Isto inclui qualquer prêmio em que as condições de não aquisição dentro do controle da Sociedade ou da contraparte não foram cumpridas. Todos os cancelamentos de transações liquidadas com títulos patrimoniais são tratados da mesma forma.

O efeito de diluição das opções em aberto é refletido como diluição de ação adicional no cálculo do lucro por ação diluído (Nota 27.2).

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 20.(b).

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

2.22. Ações em tesouraria

Instrumentos patrimoniais próprios que são readquiridos (ações de tesouraria) e reconhecidos ao custo de aquisição e deduzidos do patrimônio líquido. Nenhum ganho ou perda é reconhecido na demonstração do resultado na compra, venda, emissão ou cancelamento dos instrumentos patrimoniais próprios da Sociedade. Qualquer diferença entre o valor contábil e a contraprestação é reconhecida em outras reservas de capital.

2.23. Ganhos e perdas atuariais do plano de assistência médica e outros custos de planos de benefícios a colaboradores

A Sociedade patrocina planos de aposentadoria de contribuição definida, os quais requerem que contribuições sejam feitas a fundos administrados separadamente dos fundos próprios da Sociedade. A Sociedade concede também determinados benefícios de extensão de assistência médica a colaboradores aposentados. Os custos associados às contribuições efetuadas pela Sociedade e por suas controladas aos planos são reconhecidos pelo regime de competência. O custeio dos benefícios concedidos pelos planos de benefícios definidos é estabelecido separadamente para cada plano, utilizando o método do crédito unitário projetado.

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 19.

2.24. Apuração do resultado e reconhecimento da receita

A receita de vendas é reconhecida no resultado do exercício quando os riscos e benefícios inerentes aos produtos são transferidos para os clientes em conformidade com o regime contábil de competência.

A receita é reconhecida na extensão em que for provável que benefícios econômicos serão gerados para a Sociedade e quando possa ser mensurada de forma confiável. A receita de venda é gerada basicamente a partir das vendas efetuadas para os Consultores (as) Natura, (nossos clientes) mensurada com base no valor justo da contraprestação recebida/a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. A receita de venda é reconhecida quando os riscos e benefícios significativos da propriedade dos produtos forem transferidos ao cliente, o que geralmente ocorre na sua entrega para os Consultores (as) Natura.

A receita de venda é gerada e acumulada inicialmente no razão auxiliar de vendas da Sociedade, a partir do momento em que o comprovante de despacho é emitido em nome dos nossos clientes. Todavia, como nossas receitas são registradas contabilmente apenas quando efetivamente ocorre à entrega final dos produtos, efetuamos provisão para eliminar o montante de receitas relativas aos produtos despachados e não recebidos pelos Consultores (as) Natura na data de cada fechamento das demonstrações contábeis.

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 "Reservas de lucros" no patrimônio líquido e não é utilizado na base da distribuição de dividendos.

2.25. 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.

2.26. Novas normas, alterações e interpretações de normas

a) Normas, interpretações e alterações de normas existentes que ainda não estão em vigor e não foram adotadas antecipadamente pela Sociedade.

Norma	Principais exigências	Data de entrada em vigor
IFRS 9 Instrumentos Financeiros	Classificação e Mensuração, encerra a primeira parte do projeto de substituição da "IAS 39 Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração", essa nova norma utiliza uma abordagem simples para determinar se um ativo financeiro é mensurado ao custo amortizado ou valor justo, baseada na maneira pela qual uma entidade administra seus instrumentos financeiros (seu modelo de negócios) e o fluxo de caixa contratual característico dos ativos financeiros. A IFRS 9 exige ainda a adoção de apenas um método para determinação de perdas no valor recuperável de ativos.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IFRS 10 Demonstrações Financeiras Consolidadas	A IFRS 10, estabelece princípios para a apresentação e preparação das demonstrações financeiras consolidadas quando uma entidade controla uma ou mais entidades. O IFRS 10 substitui as exigências de consolidação do SIC-12 Consolidação de Entidades de Finalidade Específica e do IAS 27 Demonstrações Financeiras Consolidadas e Separadas.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IFRS 11 Acordos em conjunto	A IFRS 11 prevê uma reflexão mais realista de acordos em conjunto, centrando-se sobre os direitos e obrigações do acordo, ao invés de sua forma jurídica. A norma aborda inconsistências no tratamento de um acordo em conjunto, exigindo um único método para tratar em entidades controladas em conjunto, através da equivalência patrimonial. O IFRS 13 substitui o IAS 31 Empreendimentos Controlados em Conjunto e SIC-13 Entidades Conjuntamente Controladas - Contribuições Não Monetárias por Acionistas. A aplicação antecipada é permitida. Os principais efeitos decorrentes da adoção do IFRS 11 será o fim da consolidação proporcional, fato que não afetará as informações consolidadas da Companhia.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IFRS 12 Divulgações de Participações em Outras Entidades	A IFRS 12 é uma norma nova e abrangente sobre os requisitos de divulgação de todas as formas de participações em outras entidades, incluindo as subsidiárias, empreendimentos conjuntos, associadas e entidades estruturadas não consolidadas. A aplicação antecipada é permitida.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IFRS 13 Mensurações ao Valor Justo	Substitui e consolida todas as orientações e requerimentos relacionados à mensuração ao valor justo contidos nos demais pronunciamentos das IFRSs em um único pronunciamento. A IFRS 13 define valor justo e orienta como determinar o valor justo e os requerimentos de divulgação relacionados à mensuração do valor justo. Entretanto, ela não introduz nenhum novo requerimento nem alteração com relação aos itens que devem ser mensurados ao valor justo, os quais permanecem nos pronunciamentos originais.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IAS 27 Demonstrações Financeiras Consolidadas e Individuais (Revisado em 2011)	Como consequência dos recentes IFRS 10 e IFRS 12, o que permanece no IAS 27 restringe-se à contabilização de subsidiárias, entidades de controle conjunto, e associadas em demonstrações financeiras em separado.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IAS 28 (Revisada 2011) Investimentos em Coligadas e Entidades com Controle Compartilhado	Como consequência dos recentes IFRS 11 e IFRS 12, o IAS 28 passa a ser IAS 28 Investimentos em Associadas e <i>Joint Ventures</i> , e descreve a aplicação do método patrimonial para investimentos em <i>joint ventures</i> , além do investimento em associadas.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.

Alterações à IAS 19 - Benefícios aos Empregados	Eliminação do enfoque do corredor ("corridor approach"), sendo os ganhos ou as perdas atuariais reconhecidos como outros resultados abrangentes para os planos de pensão e o resultado para os demais benefícios de longo prazo, quando incorridos, entre outras alterações.	Aplicável a períodos anuais 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 períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IAS 12 Impostos de Renda (Revisão) – Impostos Diferidos – Recuperação de Ativos Subjacentes	A revisão esclarece a determinação de cálculo de impostos diferidos sobre propriedade para investimento mensurados a valor justo. Introduz a presunção refutável de que o imposto diferido sobre as propriedades de investimento mensurado pelo modelo de valor justo no IAS 40 (CPC 31) deve ser definido com base no fato de que seu valor contábil será recuperado por meio da venda. Adicionalmente, introduz a exigência de que o imposto diferido sobre ativos não sujeitos à depreciação que são mensurados usando o modelo de reavaliação da IAS 16 (CPC 27) sempre sejam mensurados com base na venda do ativo. Esta revisão terá vigência para os períodos anuais iniciados em ou após 1º de janeiro de 2012.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IFRS 1 Adoção Inicial das IFRS (Revisão) - Hiperinflação e Remoção de Datas Fixas para Primeira Adoção (Revisão)	O IASB forneceu orientações sobre como uma entidade deve retomar a apresentação de demonstrações financeiras com base nas IFRS quando sua moeda funcional deixa de estar sujeita. A revisão terá vigência para períodos anuais iniciados em ou após 1º de julho de 2011.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IFRS 7 Instrumentos financeiros - Divulgação - Exigências Maiores para Divulgação de desconhecimentos	A revisão exige divulgação adicional sobre ativos financeiros que foram transferidos mas não desconhecidos para permitir que o usuário das demonstrações financeiras da Sociedade entenda a relação entre os ativos que não foram desconhecidos e os passivos correspondentes. Adicionalmente, a revisão exige a divulgação sobre o envolvimento contínuo da entidade com os ativos desconhecidos, para permitir que os usuários avaliem a natureza do envolvimento e os riscos relacionados. A norma revisada terá vigência para períodos anuais iniciados em ou após 1º de julho de 2011.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IAS 1 Apresentação das Demonstrações Financeiras	Esta melhoria esclarece a diferença entre a informação comparativa adicional voluntária e a informação comparativa mínima necessária.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IAS 16 Imobilizado	Esta melhoria explica que as principais peças de reposição e equipamentos de prestação de serviços que satisfazem a definição de imobilizado não fazem parte dos estoques.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IAS 32 Instrumentos Financeiros: Apresentação	Esta melhoria esclarece que os impostos de renda decorrentes de distribuições a acionistas são contabilizados em conformidade com a IAS 12 Impostos de Renda.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
IAS 34 Demonstrações Financeiras Intermediárias	A revisão apresenta um alinhamento das exigências de divulgação para ativos totais do segmento com os passivos totais do segmento nas demonstrações financeiras intermediárias. Este esclarecimento também garante que as divulgações intermediárias estejam alinhadas com as divulgações anuais.	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.

A Sociedade pretende adotar tais normas quando as mesmas entrarem em vigor. A Sociedade ainda não concluiu a mensuração dos efeitos da adoção das novas normas, interpretações e alteração, porém não espera que tenham um efeito relevante sobre as demonstrações contábeis.

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.

Não existem outras normas e interpretações emitidas e ainda não adotadas que possam, na opinião da Administração, ter impacto significativo no resultado ou no patrimônio divulgado pela Sociedade.

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 divergir 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, incluindo uma arbitragem, como descrito na nota explicativa nº 18. Provisões são constituídas para os riscos tributários, cíveis e trabalhistas referentes a processos judiciais que representam perdas prováveis e estimadas com certo grau de segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a opinião 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 financeiras.

c) Plano de assistência médica aposentados

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 19. A mudança em uma dessas estimativas poderia afetar os resultados apresentados.

d) Plano de outorga de opções de compra de ações

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 e reconhece, quando aplicável, no resultado do exercício em contrapartida ao patrimônio líquido o efeito decorrente desta revisão. Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 24.2.

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 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 com base na 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 e de suas controladas, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo médio de seis meses, ainda não registrados no balanço patrimonial.

Em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011, a Sociedade e suas controladas estão expostas ao risco de flutuação do dólar norte-americano e, particularmente em 31 de dezembro de 2012, a Sociedade está exposta ao dólar-australiano. 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 2012, o balanço patrimonial da controladora e consolidado inclui contas denominadas em dólar americano que, em conjunto, representam um passivo de R\$1.510.721 e R\$1.515.328, respectivamente (em 31 de dezembro de 2011, R\$438.667 e R\$444.894, respectivamente). Essas contas constituídas por empréstimos e financiamentos, na sua totalidade em 31 de dezembro de 2012 e em 31

de dezembro de 2011, são protegidas com derivativos do tipo "swap".

Em 31 de dezembro de 2012, a controladora possuía compromisso financeiro futuro denominado em dólar australiano conforme Fato Relevante publicado em 20 de dezembro de 2012 representando um valor de R\$144.670. Este valor constitui o futuro desembolso para aquisição, sujeita a condições precedentes, de 65% da Emeis Holding Pty Ltd, e está protegido com derivativo do tipo "forward".

Instrumentos derivativos para proteção do risco de câmbio

A Sociedade classifica os derivativos em "financeiros" e "operacionais". Os "financeiros" são derivativos do tipo "swap" 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 2012, os contratos em aberto de "swap" e "forward" com vencimentos entre janeiro de 2013 e julho de 2020, foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Bank of America (43%), HSBC (23%), Bradesco (19%), Citibank (6%), Itaú (6%) e Brasil (3%), e estão assim compostos:

Derivativos "financeiros" - controladora	Valor principal		Valor justo		Ganho do período	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Descrição						
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	1.411.816	396.938	1.531.596	435.094	80.624	28.184
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	1.411.816	396.938	1.450.972	406.910	-	-
Derivativos "financeiros" - consolidado						
Descrição						
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	1.418.092	404.662	1.538.307	442.574	81.281	28.626
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	1.418.092	404.662	1.457.026	413.947	-	-
Derivativos "operacionais" - controladora e consolidado						
Descrição						
Contratos de "forward" (2):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar australiano	147.522	-	147.522	-	(353)	-
Ponta passiva:						
Taxa prefixada:						
Posição comprada dólar australiano	147.522	-	147.875	-	-	-

(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" financeiros 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 2012 e em 31 de dezembro de 2011, 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 registradas no balanço patrimonial.

	Controladora	Consolidado
Empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira (*)	1.510.721	1.536.507
Contas a receber em moeda estrangeira	-	(5.752)
Contas a pagar em moeda estrangeira	10.308	15.686
Valor dos derivativos "financeiros"	(1.646.856)	(1.649.894)
Exposição ativa líquida	(125.827)	(103.453)

A seguir estão demonstrados o ganho (perda) que teriam sido reconhecidos no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2012 de acordo com os seguintes cenários:

Descrição:	Controladora		
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II
Exposição passiva líquida	Alta do dólar	1.170	31.457
			62.914
Descrição:	Consolidado		
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II
Exposição passiva líquida	Alta do dólar	962	25.863
			51.727

No decorrer do exercício findo em 31 de dezembro de 2012 não houve transferência entre nenhum dos níveis de avaliações do valor justo.

O cenário provável (R\$2,04/US\$1,00) considera as taxas futuras da moeda estrangeira, 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\$2,55/US\$1,00) e de 50% (R\$3,07/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 ajustes 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 2012 e em 31 de dezembro de 2011 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 2012 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 15)	(477.961)	(788.011)
Operações com derivativos atrelados ao CDI e à TJLP	(1.510.721)	(1.536.507)
Aplicações financeiras (notas explicativas nº 5 e 6)	<u>1.189.521</u>	<u>1.499.052</u>
Exposição passiva líquida	<u>(799.161)</u>	<u>(825.466)</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 e 6).

As tabelas seguintes demonstram a perda incremental que teria sido reconhecida no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2012 de acordo com os seguintes cenários:

Descrição:	Controladora			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	<u>(799)</u>	<u>(13.786)</u>	<u>(27.571)</u>
Descrição:	Consolidado			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	<u>(825)</u>	<u>(14.239)</u>	<u>(28.479)</u>

Controladora Em 31 de dezembro de 2012	Menos de um ano	Entre um e dois anos	Entre dois e cinco anos	Mais de cinco anos	Total	Efeito do desconto	Valor contábil 2012
Circulante:							
Empréstimos e financiamentos	893.202	-	-	-	893.202	(48.941)	844.261
Fornecedores	252.318	-	-	-	252.318	-	252.318
Instrumentos financeiros	68.939	-	-	-	68.939	11.332	80.271
Não circulante:							
Empréstimos e financiamentos	-	1.127.258	65.606	64.736	1.257.600	(113.179)	1.144.421
Consolidado Em 31 de dezembro de 2012	Menos de um ano	Entre um e dois anos	Entre dois e cinco anos	Mais de cinco anos	Total	Efeito do desconto	Valor contábil 2012
Circulante:							
Empréstimos e financiamentos	1.057.712	-	-	-	1.057.712	(58.250)	999.462
Fornecedores	649.887	-	-	-	649.887	-	649.887
Instrumentos financeiros	69.402	-	-	-	69.402	11.526	80.928
Não circulante:							
Empréstimos e financiamentos	-	1.261.619	121.712	74.840	1.458.171	(133.114)	1.325.057

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.

A Sociedade monitora o capital com base nos índices de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido. A dívida líquida, por sua vez, corresponde ao total de empréstimos e financiamentos (incluindo empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos, conforme demonstrado no balanço patrimonial consolidado) subtraído do montante de caixa e equivalentes de caixa.

Os índices de alavancagem financeira consolidados em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011 estão demonstrados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos	1.988.682	918.973	2.324.519	1.186.699
Instrumentos financeiros derivativos	(80.271)	(28.184)	(80.928)	(28.626)
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários	<u>(1.241.254)</u>	<u>(166.007)</u>	<u>(1.643.062)</u>	<u>(515.610)</u>
Dívida líquida	<u>667.157</u>	<u>724.782</u>	<u>600.529</u>	<u>642.463</u>
Patrimônio líquido	<u>1.306.096</u>	<u>1.250.244</u>	<u>1.306.097</u>	<u>1.250.245</u>
Índice de alavancagem financeira	<u>51,08%</u>	<u>57,97%</u>	<u>45,98%</u>	<u>51,39%</u>

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 2012 e em 31 de dezembro de 2011, a mensuração da totalidade dos instrumentos financeiros 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 e juros futuros nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.

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.

Contas a receber e fornecedores
Os valores justos dos empréstimos e financiamentos contratados com juros prefixados correspondem a valores próximos aos saldos contábeis divulgados na nota explicativa nº 15.

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.

O cenário provável (6,9% ao ano) 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% (8,6% ao ano) e 50% (10,4% 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 7.

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, além de possuir prática para estabelecimento de caixa mínimo.

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

Análise de sensibilidade

Conforme mencionado anteriormente no item "Risco cambial", em 31 de dezembro de 2012 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 15)	(477.961)	(788.011)
Operações com derivativos atrelados ao CDI e à TJLP	(1.510.721)	(1.536.507)
Aplicações financeiras (notas explicativas nº 5 e 6)	<u>1.189.521</u>	<u>1.499.052</u>
Exposição passiva líquida	<u>(799.161)</u>	<u>(825.466)</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 e 6).

As tabelas seguintes demonstram a perda incremental que teria sido reconhecida no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2012 de acordo com os seguintes cenários:

Descrição:	Controladora			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	<u>(799)</u>	<u>(13.786)</u>	<u>(27.571)</u>
Descrição:	Consolidado			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	<u>(825)</u>	<u>(14.239)</u>	<u>(28.479)</u>

Controladora Em 31 de dezembro de 2012	Menos de um ano	Entre um e dois anos	Entre dois e cinco anos	Mais de cinco anos	Total	Efeito do desconto	Valor contábil 2012
Circulante:							
Empréstimos e financiamentos	893.202	-	-	-	893.202	(48.941)	844.261
Fornecedores	252.318	-	-	-	252.318	-	252.318
Instrumentos financeiros	68.939	-	-	-	68.939	11.332	80.271
Não circulante:							
Empréstimos e financiamentos	-	1.127.258	65.606	64.736	1.257.600	(113.179)	1.144.421
Consolidado Em 31 de dezembro de 2012	Menos de um ano	Entre um e dois anos	Entre dois e cinco anos	Mais de cinco anos	Total	Efeito do desconto	Valor contábil 2012
Circulante:							
Empréstimos e financiamentos	1.057.712	-	-	-	1.057.712	(58.250)	999.462
Fornecedores	649.887	-	-	-	649.887	-	649.887
Instrumentos financeiros	69.402	-	-	-	69.402	11.526	80.928
Não circulante:							
Empréstimos e financiamentos	-	1.261.619	121.712	74.840	1.458.171	(133.114)	1.325.057

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.

A Sociedade monitora o capital com base nos índices de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido. A dívida líquida, por sua vez, corresponde ao total de empréstimos e financiamentos (incluindo empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos, conforme demonstrado no balanço patrimonial consolidado) subtraído do montante de caixa e equivalentes de caixa.

Os índices de alavancagem financeira consolidados em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011 estão demonstrados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos	1.988.682	918.973	2.324.519	1.186.699
Instrumentos financeiros derivativos	(80.271)	(28.184)	(80.928)	(28.626)
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários	<u>(1.241.254)</u>	<u>(166.007)</u>	<u>(1.643.062)</u>	<u>(515.610)</u>
Dívida líquida	<u>667.157</u>	<u>724.782</u>	<u>600.529</u>	<u>642.463</u>
Patrimônio líquido	<u>1.306.096</u>	<u>1.250.244</u>	<u>1.306.097</u>	<u>1.250.245</u>
Índice de alavancagem financeira	<u>51,08%</u>	<u>57,97%</u>	<u>45,98%</u>	<u>51,39%</u>

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 2012 e em 31 de dezembro de 2011, a mensuração da totalidade dos instrumentos financeiros 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 e juros futuros nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.

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.

Contas a receber e fornecedores
Os valores justos dos empréstimos e financiamentos contratados com juros prefixados correspondem a valores próximos aos saldos contábeis divulgados na nota explicativa nº 15.

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.

O cenário provável (6,9% ao ano) 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% (8,6% ao ano) e 50% (10,4% 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 7.

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, além de possuir prática para estabelecimento de caixa mínimo.

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

5. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Caixa e bancos	51.732	27.929	144.011	98.208
Certificado de Depósitos Bancários (a)	21.035	138.078	965.777	417.402
Compromissadas (b)	-	-	34.602	-
	<u>72.767</u>	<u>166.007</u>	<u>1.144.390</u>	<u>515.610</u>

(a) As aplicações em Certificado de Depósitos Bancários são remuneradas por taxas que variam entre 99,60% a 103,75% do CDI.

(b) As operações compromissadas são títulos emitidos pelos bancos com o compromisso de recompra do título por parte do banco, e de revenda pelo cliente, com taxas definidas, e prazos predeterminados, lastreados por títulos privados ou públicos dependendo da disponibilidade do banco e são registradas na CETIP.

6. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Fundos de investimentos exclusivos	1.168.487	-	-	-
Títulos do governo	-	-	498.672	-
	<u>1.168.487</u>	<u>-</u>	<u>498.672</u>	<u>-</u>

A partir de abril de 2012, a Sociedade concentrou a maior parte de suas aplicações em um fundo de investimento exclusivo. Em 31 de dezembro de 2012, o valor contabilizado referente ao fundo de investimento exclusivo está avaliado ao valor justo por meio de resultado. De acordo com a Instrução CVM n.º 408/04, as aplicações financeiras em Fundos de Investimentos nos quais a Sociedade tem participação exclusiva foram consolidadas.

Os fundos exclusivos são como segue:

O Fundo de Investimento Sintonia é um fundo renda fixa crédito privado sob gestão, administração e custódia do BTG Pactual. Os ativos elegíveis na composição da carteira são: operações compromissadas, CDBs e títulos da dívida pública quando lastro para operações compromissadas. Não há prazo de carência para resgate de quotas, que podem ser resgatadas com rendimento a qualquer momento.

O Fundo de Investimento Essencial é um fundo renda fixa crédito privado sob gestão, administração e custódia do Itaú Unibanco. Os ativos elegíveis na composição da carteira são: títulos da dívida pública, CDBs e operações compromissadas. Não há prazo de carência para resgate de quotas, que podem ser resgatadas com rendimento a qualquer momento. A composição dos títulos que compõem as carteiras dos fundos exclusivos em 31 de dezembro de 2012, é como segue:

	Sintonia	Essencial	Total
Certificado de Depósitos Bancários	249.516	683.563	933.079
Operações compromissadas	31.069	-	31.069
Títulos públicos (LFT)	-	498.672	498.672
	<u>280.585</u>	<u>1.182.235</u>	<u>1.462.820</u>

7. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Contas a receber de clientes	588.980	591.480	724.347	706.861
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(58.947)	(56.171)	(72.931)	(64.989)
	<u>530.033</u>	<u>535.309</u>	<u>651.416</u>	<u>641.872</u>

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

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
A vencer	463.023	452.392	567.207	543.472
Vencidos:				
Até 30 dias	54.489	102.107	72.145	117.560
De 31 a 60 dias	23.020	14.029	26.481	16.254
De 61 a 90 dias	14.448	9.950	17.708	13.306
De 91 a 180 dias	34.000	13.002	40.806	16.269
	<u>588.980</u>	<u>591.480</u>	<u>724.347</u>	<u>706.861</u>
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(58.947)	(56.171)	(72.931)	(64.989)
	<u>530.033</u>	<u>535.309</u>	<u>651.416</u>	<u>641.872</u>

O saldo da rubrica "Contas a receber de clientes" no consolidado está predominantemente denominado em reais, com aproximadamente 84% do saldo em aberto em 31 de dezembro de 2012 (89% em 31 de dezembro de 2011), sendo o saldo remanescente denominado em moedas diversas e formado pelas vendas das controladas no exterior. A movimentação da provisão para créditos de liquidação duvidosa para o exercício findo em 31 de dezembro de 2011 está assim representada:

Controladora			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
(56.663)	(82.860)	83.352	(56.171)
Consolidado			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
(65.664)	(88.277)	88.952	(64.989)

A movimentação da provisão para créditos de liquidação duvidosa para o exercício findo em 31 de dezembro de 2012 está assim representada:

Controladora			
Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012
(56.171)	(122.224)	119.448	(58.947)

Consolidado

Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012
(64.989)	(138.056)	130.114	(72.931)

a) Provisão constituída conforme a nota explicativa n.º 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.

8. ESTOQUES

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Produtos acabados	162.952	219.626	549.697	565.739
Matérias-primas e materiais de embalagem	-	-	150.167	149.806
Material promocional	13.871	18.560	52.273	52.288
Produtos em elaboração	-	-	20.085	16.314
Provisão para perdas	(18.820)	(20.280)	(71.557)	(95.399)
	<u>158.003</u>	<u>217.906</u>	<u>700.665</u>	<u>688.748</u>

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para o exercício findo em 31 de dezembro de 2011 está assim representada:

Controladora			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
(10.479)	(20.741)	10.940	(20.280)
Consolidado			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
(75.673)	(66.900)	47.174	(95.399)

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para o exercício findo em 31 de dezembro de 2012 está assim representada:

Controladora			
Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012
(20.280)	(11.803)	13.263	(18.820)
Consolidado			
Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012
(95.399)	(86.894)	110.736	(71.557)

(a) Referem-se à constituição e/ou reversão 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.

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

9. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
ICMS a compensar sobre aquisição de insumos	-	-	208.907	154.942
ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - SP (a)	3.693	8.296	3.693	8.296
Impostos a compensar - controladas no exterior	-	-	26.315	22.170
ICMS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	12.812	15.428	21.992	24.318
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	-	-	44	7.376
PIS e COFINS oriundo de ganho de processo judicial (b)	-	11.887	7.881	16.852
IRPJ e CSLL a compensar	970	728	1.362	3.236
PIS, COFINS e CSLL - retidos na fonte	-	-	3.221	2.024
Outros	382	365	5.184	8.834
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS (c)	-	-	(4.184)	(3.376)
	<u>36.369</u>	<u>81.716</u>	<u>295.809</u>	<u>312.859</u>
Circulante	<u>23.417</u>	<u>69.417</u>	<u>144.459</u>	<u>201.620</u>
Não circulante	<u>12.952</u>	<u>12.299</u>	<u>151.350</u>	<u>111.239</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, vigente desde fevereiro de 2008. A Sociedade obteve em 2010 na Secretaria da Fazenda de SP - 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 de sua apuração, mediante apresentação de carta de fiança bancária de 1,5 vezes o valor do crédito.

(b) O montante demonstrado refere-se ao reconhecimento de crédito tributário de Programa de Integração Social - PIS e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS oriundos de ganho de processo judicial que questiona a inconstitucionalidade e ilegalidade da majoração da base de cálculo das contribuições citadas, instituídas pela Lei nº 9.718/98. A Sociedade obteve autorização da Receita Federal do Brasil para compensação dos créditos da controladora após o trânsito e julgado da causa. Em dezembro de 2012, o processo judicial transitou em julgado de maneira favorável aos interesses da Sociedade, razão pela qual a Receita Federal do Brasil acatou o pedido de habilitação de crédito solicitado pela Sociedade.

(c) O deságio é decorrente do desejo da Sociedade em realizar seus créditos de ICMS, oriundos de exportação, de uma maneira ágil e rentável. Por isso, utiliza-se de uma previsão legal, a qual permite a venda de créditos desta natureza. No entanto, sua realização está sujeita a aprovação da Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo - SEFAZ/SP, fato este que ainda impede a Sociedade de realizar esta venda.

10. 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	
	2012	2011	2012	2011
Provisão para créditos de liquidação duvidosa (nota explicativa nº 7)	22.316	19.098	22.316	19.098
Provisão para perdas nos estoques (nota explicativa nº 8)	6.399	6.895	20.039	28.219
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (nota explicativa nº 18)	14.168	17.743	36.273	36.896
Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS (nota explicativa nº 18)	656	620	49.342	39.173
Passivo atuarial - plano de assistência médica aposentados (nota explicativa nº 19)	14.181	6.573	18.661	9.565
Ganhos decorrentes das mudanças no valor justo dos instrumentos derivativos (nota explicativa nº 25)	(27.292)	(9.583)	(27.516)	(9.733)
Provisão de ICMS - ST - PR, DF, MS, MT e RJ (nota explicativa nº 17)	13.856	8.247	13.856	8.247
Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores	2.011	1.992	2.614	2.137
Provisões para obrigações contratuais	7.809	1.439	10.310	2.713
Provisão para deságio na cessão de créditos de ICMS	-	-	1.422	1.148
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	8.510	6.178	8.510	6.178
Diferenças temporárias das operações internacionais	-	-	10.019	9.681
Provisões para participação nos resultados	15.412	3.955	31.016	10.947
Ajuste de taxa de depreciação - vida útil (Regime Tributário de Transição - RTT)	1.241	1.420	(9.605)	(6.989)
Outras diferenças temporárias	15.546	15.568	26.989	32.272
	<u>94.813</u>	<u>80.145</u>	<u>214.246</u>	<u>189.552</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
2013	57.432	121.423
2014	4.514	6.616
2015	5.916	49.189
2016 em diante	26.951	37.018
	<u>94.813</u>	<u>214.246</u>

Sobre as controladas da Sociedade no exterior, exceto pelas operações da Argentina e do Peru que apresentam lucro tributável, as demais controladas não apresentam créditos tributários registrados 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 2012, os valores dos créditos tributários, calculados às alíquotas vigentes nos respectivos países onde se situam as controladas, são demonstrados conforme segue:

Prejuízos fiscais:	
Chile	100.146
México	158.930
Colômbia	95.738
França	122.578

Exceto pela controlada 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:

	México
2014	15
2015	8.524
2016	13.216
2017 até 2022	137.176
	<u>158.931</u>

b) Reconciliação do imposto de renda e da contribuição social

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	1.206.129	1.161.791	1.276.100	1.237.730
Imposto de renda e contribuição social à alíquota de 34%	(410.084)	(395.009)	(433.874)	(420.828)
Benefício dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica - Lei nº 11.196/05 (*)	22.008	22.386	22.008	22.386
Incentivos fiscais	6.242	6.582	8.487	9.668
Equivalência patrimonial (nota explicativa nº 13)	20.189	18.628	-	-
Crédito fiscal não constituído sobre prejuízos fiscais gerados por controladas no exterior	-	-	(11.345)	(28.915)
Regime Tributário de Transição - RTT (Medida Provisória nº 449/08) - ajustes da Lei nº 11.638/07	1.352	(774)	(1.413)	(3.242)
Benefício fiscal de juros sobre o capital próprio	20.447	21.067	20.447	21.067
Outras diferenças permanentes	(5.060)	(3.770)	(19.187)	(6.965)
	<u>Controladora</u>	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>	<u>Consolidado</u>
	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Despesa com imposto de renda e contribuição social	(344.907)	(330.890)	(414.878)	(406.829)
Imposto de renda e contribuição social - correntes	(359.575)	(323.544)	(439.572)	(416.122)
Imposto de renda e contribuição social - diferidos	14.668	(7.346)	24.694	9.293
Taxa efetiva - %	28,6	28,5	32,5	32,9
(*) 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 de 2011 foi conforme segue:				
	Controladora			
	Saldo em 2010	Débito/ (Crédito) no resultado	Saldo em 2011	
	<u>87.491</u>	<u>7.346</u>	<u>80.145</u>	
	Consolidado			
	Saldo em 2010	Débito/ (Crédito) no resultado	Saldo em 2011	
	<u>180.259</u>	<u>(9.293)</u>	<u>189.552</u>	

A movimentação do imposto de renda e da contribuição social diferido no exercício de 2012 é conforme segue:

Controladora		
Saldo em 2011	Débito/ (Crédito) no resultado	Saldo em 2012
80.145	(14.668)	94.813
Consolidado		
Saldo em 2011	Débito/ (Crédito) no resultado	Saldo em 2012
189.552	(24.694)	214.246

11. DEPÓSITOS JUDICIAIS

Representam ativos restritos da Sociedade e de suas controladas e estão relacionados a quantias depositadas e mantidas em juízo até a solução dos litígios a que estão relacionadas.

Os depósitos judiciais mantidos pela Sociedade e por suas controladas em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011 estão assim representados:

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
ICMS - ST (nota explicativa nº 18.(a) (passivos contingentes))	88.475	80.304	88.475	80.304
ICMS - ST exigibilidade suspensa (nota explicativa nº 17.(b))	96.898	88.521	96.898	88.521
Outras obrigações tributárias provisionadas (nota explicativa nº 17.(e) e (f))	10.030	9.434	80.361	52.024
Outras obrigações tributárias com exigibilidade suspensa (nota explicativa nº 17.(c))	11.351	10.955	11.351	10.955
Processos tributários sem provisão	36.576	34.373	42.337	38.254
Processos tributários provisionados (nota explicativa nº 18)	9.913	9.952	11.554	11.515
Processos cíveis sem provisão	1.027	1.016	1.118	1.108
Processos cíveis provisionados (nota explicativa nº 18)	2.056	1.886	2.167	1.992

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Processos trabalhistas sem provisão	8.241	5.844	10.123	6.999
Processos trabalhistas provisionados (nota explicativa nº 18)	3.031	2.653	5.153	4.167
	267.598	244.938	349.537	295.839

12. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Adiantamento para propaganda	138.149	111.690	139.149	112.666
Ativos destinados à venda (a)	4.327	-	22.079	17.752
Adiantamento para colaboradores	3.666	3.867	5.479	5.750
Adiantamento para fornecedores	2.548	2.504	5.096	3.643
Seguros	2.123	1.829	2.699	2.464
Caixa restrito - CDB (b)	-	-	-	6.757
Outros	2.906	-	24.580	7.686
	153.719	119.890	199.082	156.718
	130.532	115.328	157.787	126.783
	23.187	4.562	41.295	29.935
Circulante				
Não circulante				

(a) Este saldo se refere a ativos que a companhia pretende vender dentro os próximos 12 meses conforme CPC 31 – ativo não circulante mantido para venda (IFRS 5). Estes ativos são mensurados pelo menor valor entre o valor contábil e o valor justo, deduzido dos custos de venda. A Sociedade classifica estes ativos nesta rubrica por considerar a venda altamente provável e os ativos estarem disponível para venda imediata na sua condição atual. Uma vez classificados como destinados à venda, os ativos não são depreciados ou amortizados.

(b) Este saldo referia-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. Em 17 de dezembro de 2012, este valor foi liberado em troca de uma carta fiança.

13. INVESTIMENTOS

	Controladora	
	2012	2011
Investimentos em controladas e controladas em conjunto	1.311.364	1.253.721

Informações e movimentação dos saldos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2012 e 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.	Biosphera de Cosméticos e Serviços Ltda.	Comércio	Total
Capital social	526.155	124.846	30.181	101.248	7.200	5.008	225.054	102.843	(5.784)	73	100		1.116.924
Percentual de participação	99,99%	99,99%	99,94%	99,97%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	100,00%	100,00%	99,99%		
Patrimônio líquido das controladas	1.105.729	36.537	5.469	80.562	334	31.290	30.215	10.863	10.283	142	89		1.311.513
Participação no patrimônio líquido	1.105.618	36.533	5.466	80.538	334	31.287	30.212	10.862	10.283	142	89		1.311.364
Lucro líquido (prejuízo) do exercício das controladas	89.528	11.758	(9.995)	12.222	-	16.080	(23.678)	(21.758)	(14.772)	-	(11)		59.374
Valor contábil dos investimentos													
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	469	-	-		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	1.060.334	20.383	1.485	72.825	306	28.808	47.596	13.434	8.444	106	-		1.253.721
Resultado de equivalência patrimonial	89.529	11.756	(9.989)	12.218	-	16.080	(23.676)	(21.756)	(14.771)	-	(11)		59.380
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	-	4.394	(675)	(4.505)	28	170	6.292	1.988	(256)	-	-		7.436
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas	5.755	-	-	-	-	2.377	-	-	-	-	-		8.132
Distribuição de lucros	(50.000)	-	-	-	-	(16.148)	-	-	-	-	-		(66.148)
Aumentos de capital	-	-	14.645	-	-	-	-	17.196	16.866	36	100		48.843
Saldos em 31 de dezembro de 2012	1.105.618	36.533	5.466	80.538	334	31.287	30.212	10.862	10.283	142	89		1.311.364

(*) 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 Europa SAS (França) e Natura Brasil SAS (França)
 Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: Ybios S.A. (até 29 de junho de 2012) e Natura Innovation et Technologie de Produits SAS. - França

14. IMOBILIZADO E INTANGÍVEL

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Controladora					
		2012			2011		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual
IMOBILIZADO							
Veículos	21	39.872	(21.270)	18.602	39.010	(16.991)	22.019
Benfeitorias em propriedade de terceiros (a)	15	41.108	(24.247)	16.861	35.419	(11.844)	23.575
Máquinas e equipamentos	4	123.467	(16.251)	107.216	114.844	(7.421)	107.423
Edifícios	15	56.694	-	56.694	56.694	-	56.694
Móveis e utensílios	7	16.039	(5.131)	10.908	11.633	(3.006)	8.627
Equipamentos de informática	18	66.832	(19.857)	46.975	50.867	(7.024)	43.843
Projetos em andamento	-	100.187	-	100.187	70.034	-	70.034
		<u>444.199</u>	<u>(86.756)</u>	<u>357.443</u>	<u>378.501</u>	<u>(46.286)</u>	<u>332.215</u>

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Controladora					
		2012			2011		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual
INTANGÍVEL							
Softwares e outros	17	238.840	(42.468)	196.372	88.848	(17.356)	71.492
Créditos de carbono (c)	-	9.664	-	9.664	7.437	-	7.437
		<u>248.504</u>	<u>(42.468)</u>	<u>206.036</u>	<u>96.285</u>	<u>(17.356)</u>	<u>78.929</u>

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Consolidado					
		2012			2011		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual
IMOBILIZADO							
Máquinas e equipamentos	6	439.844	(174.839)	265.005	410.901	(145.342)	265.559
Edifícios	4	207.836	(66.028)	141.808	207.836	(60.400)	147.436
Instalações	9	144.090	(81.451)	62.639	132.919	(73.512)	59.407
Terrenos	-	27.484	-	27.484	27.214	-	27.214
Moldes	30	137.492	(105.197)	32.295	116.068	(87.966)	28.102
Veículos	21	64.766	(27.228)	37.538	59.490	(22.430)	37.060
Equipamentos de informática	19	93.910	(40.001)	53.909	76.305	(23.933)	52.372
Móveis e utensílios	11	39.446	(15.738)	23.708	32.976	(11.937)	21.039
Benfeitorias em propriedade de terceiros (a)	15	57.395	(34.012)	23.383	50.599	(18.581)	32.018
Projetos em andamento	-	341.884	-	341.884	128.287	-	128.287
Outros	3	4.688	(2.252)	2.436	4.196	(2.256)	1.940
		<u>1.558.835</u>	<u>(546.746)</u>	<u>1.012.089</u>	<u>1.246.791</u>	<u>(446.357)</u>	<u>800.434</u>

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Consolidado					
		2012			2011		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual
INTANGÍVEL							
Softwares	18	276.824	(63.596)	213.228	182.890	(32.676)	150.214
Fundo de comércio - Natura Europa SAS - França (b)	-	5.600	-	5.600	5.074	-	5.074
Créditos de carbono (c)	-	9.664	-	9.664	7.437	-	7.437
Marcas e patentes	10	936	(883)	53	1.652	(1.623)	29
		<u>293.024</u>	<u>(64.479)</u>	<u>228.545</u>	<u>197.053</u>	<u>(34.299)</u>	<u>162.754</u>

(a) As taxas de amortização consideram os prazos de aluguel dos imóveis arrendados, os quais variam de três a sete 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 2012 e em 31 de dezembro de 2011, deve-se exclusivamente aos efeitos da variação cambial.

(c) Programa Carbono Neutro (nota explicativa nº 2.11.3).

Informações adicionais sobre o imobilizado e intangível:

a) Bens dados em garantia e penhora

Em 31 de dezembro de 2012, a Sociedade e suas controladas possuíam bens do imobilizado dados como penhora e aval em operações de empréstimos e financiamentos bancários, bem como arrolados em defesa de processos judiciais, conforme os montantes demonstrados a seguir:

	Controladora	Consolidado
Equipamentos de informática	487	1.074
Veículos	100	100
Total	<u>587</u>	<u>1.174</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 sem apuração de ganho, na rubrica "Máquinas e equipamentos". Em 31 de dezembro de 2012, o saldo a pagar dessas operações, classificado na rubrica "Empréstimos e financiamentos" (nota explicativa nº 15), totaliza R\$69.263 (R\$79.673 em 31 de dezembro de 2011).

c) Saldo de juros capitalizados no ativo imobilizado

	Consolidado	
	2012	2011
Edifícios	1.453	1.479

A sociedade não efetuou capitalização de juros nos exercícios de 2012 e 2011.

Mutações do imobilizado

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Saldos no início do exercício	332.215	92.175	800.434	560.467
Adições (líquidas das transferências de projetos em andamento encerrados):				
Máquinas e equipamentos	4.967	28.373	22.487	45.037
Projetos em andamentos	44.134	114.902	235.376	165.726
Veículos	11.379	15.069	20.386	21.031
Moldes	-	-	13.904	15.344
Instalações	-	-	3.059	6.112
Equipamentos de informática	11.507	40.611	12.805	11.377
Móveis e utensílios	3.975	4.176	5.181	5.679
Outras	2.351	4.777	3.443	5.524
	<u>78.313</u>	<u>207.908</u>	<u>316.641</u>	<u>275.830</u>
Leasing	-	56.694	-	56.694
Depreciação	(38.483)	(20.814)	(100.016)	(84.108)
Aquisições de controladas	461	-	-	-
Transferências e baixas líquidas	(15.063)	(3.748)	(4.970)	(8.449)
Saldos no fim do exercício	<u>357.443</u>	<u>332.215</u>	<u>1.012.089</u>	<u>800.434</u>

Mutações do intangível

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>	
	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Saldos no início do exercício	78.929	18.586	162.754	120.073
Adições:				
Softwares (inclui gastos com implementação)	95.427	64.993	111.081	66.402
Créditos de carbono	9.729	4.135	9.729	4.135
	<u>105.156</u>	<u>69.128</u>	<u>120.810</u>	<u>70.537</u>
Transferências e baixas líquidas	(5.063)	(2.034)	(13.857)	(2.043)
Aquisições de controladas	52.125	-	-	-
Amortização	(25.111)	(6.751)	(41.162)	(25.813)
Saldos no fim do exercício	<u>206.036</u>	<u>78.929</u>	<u>228.545</u>	<u>162.754</u>

15. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

	<u>Controladora</u>		<u>Consolidado</u>		Referência
	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2011</u>	
<u>Moeda local</u>					
BNDDES - EXIM	-	-	-	67.607	A
Financiadora de Estudos e Projetos FINEP	-	-	75.178	27.106	B
Debêntures	352.240	353.256	352.240	353.256	C
BNDDES	77.918	21.708	203.258	141.689	D
Capital de giro/NCE	-	48.613	72.448	48.613	E
BNDDES - FINAME	-	-	5.660	7.336	F
Banco do Brasil - Fundo de Amparo do Trabalhador - FAT Fomentar	-	-	1.324	2.697	G
Arrendamentos mercantis - financeiros	47.803	56.729	47.803	56.729	H
FINEP subvenção	-	-	705	289	I
Total em moeda local	<u>477.961</u>	<u>480.306</u>	<u>758.616</u>	<u>705.322</u>	
<u>Moeda estrangeira</u>					
BNDDES	14.545	4.486	19.152	10.713	J
Resolução nº 4.131/62	1.474.716	411.237	1.474.716	411.237	K
Operação internacional - Peru	-	-	27.278	36.483	L
Operação internacional - México	-	-	2.117	-	M
ACE	-	-	21.180	-	N
Arrendamentos mercantis - financeiros	<u>21.460</u>	<u>22.944</u>	<u>21.460</u>	<u>22.944</u>	O
Total em moeda estrangeira	<u>1.510.721</u>	<u>438.667</u>	<u>1.565.903</u>	<u>481.377</u>	
Total geral	<u>1.988.682</u>	<u>918.973</u>	<u>2.324.519</u>	<u>1.186.699</u>	
Circulante	<u>844.261</u>	<u>66.424</u>	<u>999.462</u>	<u>168.962</u>	
Não circulante	<u>1.144.421</u>	<u>852.549</u>	<u>1.325.057</u>	<u>1.017.737</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 Contrato com liquidação antecipada.	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% a.a. 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	Até Maio de 2020	TJLP+ juros de 0,7% a 2,8% a.a. para a parcela com vencimento em março de 2016 e 3,3% para a parcela com vencimento em 2020	Carta de fiança bancária
E	Real	Abril de 2013	105,9% do CDI a.a.	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
F	Real	Até Março de 2017	Juros de 4,5% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
G	Real	Fevereiro de 2014	Juros de 4,4% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
H	Real	Até Agosto de 2026	Juros de 108,0% da taxa DI - CETIP (b)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos de arrendamento mercantil
I	Real	Julho de 2015	Não há	Não há
J	Dólar/USD	Julho de 2020	Variação cambial + 2,3% a.a. + Resolução nº 635 (a)	Aval da Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
K	Dólar/USD	Julho de 2015	Variação cambial + juros de 1,87% a 3,89% a.a. (a)	Aval da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.
L	Novo sol	Dezembro de 2013	Juros de 5,2% a.a.	Carta de fiança bancária
M	Peso Mexicano	Junho de 2014	Juros de 5,7% a.a.	Aval da Natura Cosméticos S.A.
N	Dólar/USD	Abril de 2013	Variação cambial + 1,15% a.a.	Aval da Natura Cosméticos S.A.
O	Dólar/USD	Dezembro de 2016	Variação 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) DI - CETIP - índice diário calculado a partir da taxa média DI, divulgada pela Cetip S.A. - Balcão Organizado de Ativos e Derivativos.

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

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
2014	253.617	771.468	315.314	840.496
2015	806.435	11.067	864.748	48.132
2016	26.513	8.364	47.045	38.413
2017 em diante	57.856	61.650	97.950	90.696
	<u>1.144.421</u>	<u>852.549</u>	<u>1.325.057</u>	<u>1.017.737</u>

Os contratos de empréstimos bancários vigentes são como segue:

a) Descrição dos empréstimos bancários

1. Contratos de financiamento com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social)

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 Itapecerica da Serra - SP e aquisição de equipamentos necessários para esses fins.

2. Contrato de financiamento com a FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos)

A controlada Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. possui programas de inovação que buscam o desenvolvimento e a aquisição de novas tecnologias por meio de parcerias com universidades e centros de pesquisa no Brasil e no exterior. Tais programas de inovação têm o apoio de programas de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico com a FINEP, que viabiliza e/ou cofinancia equipamentos, bolsas científicas e material de pesquisa para as universidades participantes.

Tais recursos foram destinados ao custeio parcial dos investimentos incorridos na elaboração dos projetos "Plataformas de Tecnologia para Novos Produtos Cosméticos e Suplementos Nutricionais" e "Pesquisa e Inovação para o Desenvolvimento de Novos Produtos Cosméticos".

3. 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 Itaú Unibanco S.A. e Banco do 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.

4. Resolução nº 4.131/62

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior em moeda estrangeira via Resolução nº 4.131/62 com Instituições Financeiras.

5. 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.

6. NCE

Nota de Crédito à Exportação - Recursos destinados ao financiamento do capital de giro de exportação com pagamento de juros mensais e vencimento do principal em 15 de abril de 2013.

b) Obrigações de arrendamento mercantil financeiro

As obrigações financeiras são compostas como segue:

	Consolidado	
	2012	2011
Obrigações brutas de arrendamento financeiro - pagamentos mínimos de arrendamento:		
Menos de um ano	14.561	12.633
Mais de um ano e menos de cinco anos	49.592	54.102
Mais de cinco anos	<u>70.718</u>	<u>78.800</u>
	134.871	145.535
Encargos de financiamento futuros sobre os arrendamentos financeiros	<u>(65.608)</u>	<u>(65.862)</u>
Obrigações de arrendamento financeiro - saldo contábil	<u>69.263</u>	<u>79.673</u>
Saldo contábil dos ativos imobilizados leasing e 'sale leaseback'	<u>77.924</u>	<u>80.378</u>

c) Cláusulas restritivas de contratos

Em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011, 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.

Os contratos firmados com o BNDES a partir de julho de 2011 apresentam 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 2012, a Sociedade cumpria integralmente todas essas cláusulas restritivas.

16. FORNECEDORES E OUTRAS CONTAS A PAGAR

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Fornecedores nacionais	223.433	133.762	615.189	435.328
Fornecedores estrangeiros (*)	10.308	15.043	15.686	18.765
Fretes a pagar	<u>18.577</u>	<u>34.512</u>	<u>19.012</u>	<u>34.887</u>
	<u>252.318</u>	<u>183.317</u>	<u>649.887</u>	<u>488.980</u>

(*) Referem-se, em sua maioria, a valores denominados em dólares norte-americanos.

17. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
PIS e COFINS a pagar (medida liminar) (a)	1.929	1.823	145.124	115.214
ICMS ordinário a pagar	100.696	59.894	100.184	81.687
ICMS - ST a pagar (b)	96.898	89.301	96.898	89.301
IRPJ e CSLL a pagar	93.446	127.458	132.548	150.639
IRPJ e CSLL (medida liminar) (c)	88.105	56.941	88.105	56.941
IRPJ e CSLL (medida liminar PAT)	4.630	2.656	8.693	6.029
IRRF	8.844	7.621	13.403	11.974
IPI - produtos isentos e com alíquota zero (d)	-	-	44.766	42.432
Correção da UFIR sobre tributos federais (e)	6.809	6.361	6.973	6.519
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (f)	3.222	3.073	3.222	3.073
PIS, COFINS e CSLL retidos na fonte a recolher	5.652	2.490	6.092	3.324
PIS e COFINS a pagar	-	-	-	1.110
Impostos a pagar - controladas no exterior	-	-	30.709	17.888
ISS a pagar	<u>530</u>	<u>364</u>	<u>2.051</u>	<u>1.214</u>
	<u>410.761</u>	<u>357.982</u>	<u>678.768</u>	<u>587.345</u>
Depósitos judiciais ((b), (e) e (f)) (nota explicativa nº 11)	<u>(106.928)</u>	<u>(97.955)</u>	<u>(177.259)</u>	<u>(140.545)</u>
Circulante	<u>303.833</u>	<u>260.027</u>	<u>501.509</u>	<u>446.800</u>
Não circulante	<u>106.928</u>	<u>97.955</u>	<u>177.259</u>	<u>140.545</u>

(a) A Sociedade e sua controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. discutem judicialmente a não inclusão do ICMS na base de cálculo das contribuições para o PIS e a COFINS. Em junho de 2007, a Sociedade e sua controlada obtiveram autorização judicial para efetuar o pagamento das contribuições para PIS e COFINS sem a inclusão do ICMS em suas bases de cálculo, a partir da apuração de abril de 2007. Os saldos registrados em 31 de dezembro de 2012 referem-se aos valores não pagos de PIS e COFINS apurados entre abril de 2007 e dezembro de 2012, 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\$28.653, encontra-se depositada judicialmente.

(b) Em 31 de dezembro de 2012, do saldo total registrado na controladora e no consolidado, os montantes de R\$14.083, R\$74.037, R\$308 e R\$8.470 referem-se, respectivamente, ao ICMS - ST dos Estados do Paraná, Distrito Federal, Mato Grosso e Rio de Janeiro. Em 31 de dezembro de 2011, esses saldos correspondiam aos montantes de R\$12.669, R\$52.305, R\$23.274, R\$273 e R\$780 e referiam-se aos Estados do Paraná, Distrito Federal, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Rio de Janeiro. O montante de ICMS-ST não recolhido está sendo discutido judicialmente pela Sociedade e é depositado em juízo mensalmente, conforme também mencionado na nota explicativa nº 18.(a) (passivos contingentes - risco de perda possível).

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 paranaense.

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 (redução de base de cálculo do ICMS para produtos HPPC).

Remanesce a discussão sobre a MVA aplicável aos fatos geradores anteriores a novembro de 2011.

(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, não tributados e 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 2012 é de R\$44.766 (R\$42.432 em 31 de dezembro de 2011). 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, que não possuía valor envolvido, tendo em vista a classificação de risco para perda provável. Assim, aguarda-se a conversão em renda dos valores depositados judicialmente dos créditos sobre produtos adquiridos com a alíquota zero de IPI.

(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) 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 REFIN (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	2012
	2011	Adições	Reversões	Pagamentos		
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (a)	3.073	-	-	-	149	3.222
Débitos fiscais de IRPJ, CSLL e ILL (b)	6.361	-	-	-	448	6.809
	<u>9.434</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>597</u>	<u>10.031</u>
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (a)	3.073	-	-	-	149	3.222
Débitos fiscais de IRPJ, CSLL e ILL (b)	6.519	-	-	-	454	6.973
	<u>9.592</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>603</u>	<u>10.195</u>

(a) Os detalhes desse processo estão mencionados no item (f) desta mesma nota.

(b) Os detalhes desse processo estão mencionados no item (e) 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.

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 2012, a Sociedade aguarda o posicionamento do Poder Judiciário, 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.

18. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

A Sociedade e suas controladas são partes em ações judiciais de natureza tributária, trabalhista e cível, em processos administrativos de natureza tributária e em uma arbitragem. 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	
	2012	2011	2012	2011
Tributários	23.903	27.612	36.211	33.850
Cíveis	12.141	12.234	16.238	16.986
Trabalhistas	2.444	9.754	10.844	14.121
	<u>38.488</u>	<u>49.600</u>	<u>63.293</u>	<u>64.957</u>

Riscos tributários

Os riscos tributários provisionados são compostos pelos processos a seguir relacionados:

	Controladora				Atualização monetária	2012
	2011	Adições	Reversões	Pagamentos		
Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (a)	794	-	-	-	27	821
Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (b)	7.885	-	(7.006)	-	(879)	-
Auto de infração - IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (c)	4.968	608	-	-	121	5.697
Auto de infração - IRPJ 1990 (d)	3.514	-	-	-	134	3.648
Honorários advocatícios e outros (f)	10.451	2.707	(481)	-	1.060	13.737
Risco tributário total provisionado	<u>27.612</u>	<u>3.315</u>	<u>(7.487)</u>	<u>-</u>	<u>463</u>	<u>23.903</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	<u>(9.952)</u>	<u>-</u>	<u>395</u>	<u>-</u>	<u>(356)</u>	<u>(9.913)</u>

	Consolidado				Atualização	
	2011	Adições	Reversões	Pagamentos	monetária	2012
Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (a)	865	-	-	-	28	893
Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (b)	7.885	-	(7.006)	-	(879)	-
Auto de infração - IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (c)	4.968	608	-	-	121	5.697
Ação anulatória - Auto de infração - IRPJ 1990 (d)	3.514	-	-	-	134	3.648
PIS semestralidade - Decretos-lei nº 2.445/88 e nº 2.449/88 (e)	2.320	-	(2.420)	-	100	-
Honorários advocatícios e outros (f)	14.298	10.865	(481)	-	1.291	25.973
Risco tributário total provisionado	33.850	11.473	(9.907)	-	795	36.211
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(11.515)	-	420	-	(459)	(11.554)

(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. Durante o exercício, em virtude dos julgamentos de casos semelhantes, a probabilidade de perda passou para possível de acordo com a avaliação dos assessores jurídicos da Sociedade.

(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 Administrativo de Recursos Fiscais (CARF). 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 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 Administrativo de Recursos Fiscais e teve, sua provisão revertida porque na opinião dos assessores legais a probabilidade de perda é remota.

(f) 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\$4.994 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. - Em dezembro de 2012, o processo foi julgado pelo Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) que decidiu parcialmente a favor da Sociedade para reduzir a multa agravada. No mérito, a decisão foi desfavorável, razão pela qual a Sociedade aguarda a formalização do acórdão para recorrer à Câmara Superior de Recursos Fiscais (CSRF). Ressalte-se que em abril de 2012, um caso semelhante de ágio foi julgado favoravelmente no CARF, representando um importante precedente para a Sociedade. 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\$760 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	
	2011	Adições	Reversões	Pagamentos	monetária	2012
Diversas ações cíveis (a)	6.787	6.783	(1.251)	(5.936)	148	6.531
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.535	250	-	-	82	1.867
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	3.912	176	(681)	-	336	3.743
Risco cível total provisionado	12.234	7.209	(1.932)	(5.936)	566	12.141
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(1.886)	(170)	-	-	-	(2.056)

	Consolidado				Atualização	
	2011	Adições	Reversões	Pagamentos	monetária	2012
Diversas ações cíveis (a)	7.723	7.148	(1.262)	(6.204)	235	7.640
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.535	475	-	(83)	136	2.063
Honorários - processos IBAMA (c)	3.816	522	(1.629)	-	83	2.792
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	3.912	176	(681)	-	336	3.743
Risco cível total provisionado	16.986	8.321	(3.572)	(6.287)	790	16.238
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(1.992)	(175)	-	-	-	(2.167)

(a) A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro 2012, são partes em 2.247 ações e procedimentos cíveis (2.491 em 31 de dezembro de 2011), entre os quais 2.123 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\$1.256 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 suposto acesso irregular 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 anular os autos de infração lavrados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA contra a Sociedade em 2010 e 2011 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 2012, 70 multas do IBAMA, no total de R\$21.805 e apresentou defesa e recurso administrativo para todas, sendo que 2 autos de infração já foram cancelados. Nos demais casos ainda não houve decisão de mérito definitiva do IBAMA, 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 no 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, apesar de ter estabelecido 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 a maior parte das solicitações ao órgão regulador de pedidos de autorização para acesso à biodiversidade e das autorizações já emitidas para empresas privadas.

Riscos trabalhistas

A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2012, são partes em 589 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros (827 em 31 de dezembro de 2011), 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				
	2011	Adições	Reversões	Atualização monetária	2012
Risco trabalhista total provisionado	9.754	4.629	(13.463)	1.524	2.444
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(2.653)	(378)	-	-	(3.031)
	Consolidado				
	2011	Adições	Reversões	Atualização monetária	2012
Risco trabalhista total provisionado	14.121	9.217	(18.134)	5.640	10.844
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(4.167)	(986)	-	-	(5.153)

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	
	2012	2011	2012	2011
Tributárias:				
Ação Declaratória - ICMS - ST (a)	88.475	80.304	88.475	80.304
Auto de infração - IPI (b)	2.929	5.451	2.929	5.451
Processo Administrativo - auto de infração - ICMS - ST - DF (c)	9.652	8.815	9.652	8.815
Processo Administrativo - auto de infração - ICMS - ST - PA (c)	571	3.423	571	3.423
Processo Administrativo - débito fiscal - ICMS - ST - RS (d)	9.950	9.066	9.950	9.066
Auto de infração lavrado pela Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul (e)	34.815	30.184	34.815	30.184
Auto de infração - SeFaz de SP - fiscalização do ICMS (f)	-	-	10.719	9.837
Auto de infração - preço de transferência em contratos de mútuo com empresa ligada do exterior (g)	1.915	1.856	1.915	1.856
Processo administrativo - auto de infração - ICMS - ST - PR (h)	145.351	-	145.351	-
Processo Administrativo - Compensação - COFINS / Frete (i)	34.576	-	34.576	-
Processo Administrativo - Débito Fiscal - ICMS-ST-DF (j)	101.383	-	101.383	-
Outras	131.027	47.104	147.116	54.095
	<u>560.644</u>	<u>186.203</u>	<u>587.452</u>	<u>203.031</u>
	38.961	2.953	39.334	3.076
Cíveis	<u>80.031</u>	<u>42.792</u>	<u>135.952</u>	<u>73.856</u>
Trabalhistas	<u>679.636</u>	<u>231.948</u>	<u>762.738</u>	<u>279.963</u>

(a) Em 31 de dezembro de 2012, o montante demonstrado apresenta a seguinte composição:

1. ICMS - ST - PR - R\$46.670 (R\$49.962 em 31 de dezembro de 2011) - 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 novembro de 2011, está integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b), estando sua exigibilidade suspensa.

2. ICMS - ST - DF - R\$23.904 (R\$15.401 em 31 de dezembro de 2011) - 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 2012, está integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b), estando sua exigibilidade suspensa.

3. ICMS - ST - MS R\$9.734 em 31 de dezembro de 2011 - 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, estava integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b). Em outubro de 2012 foi celebrado um termo de acordo entre as partes sendo este liquidado com os recursos do depósito.

4. ICMS - ST - MT - R\$3.674 (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 11 e nº 17 (b), estando sua exigibilidade suspensa.

5. ICMS - ST - SC - R\$14.227 (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 e fevereiro a dezembro de 2012, está integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b), estando sua exigibilidade suspensa.

(b) 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.

(c) Auto de infração de cobrança de ICMS - ST, exigido pelo Distrito Federal e pelo Estado 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.

(d) 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.

(e) 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, tendo sido julgadas de maneira desfavorável aos seus interesses. A Sociedade ingressou com discussão judicial para afastar a exigência.

(f) Autuação lavrada pela Secretaria da Fazenda de São Paulo em face da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura, 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. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa, tendo obtido decisão favorável, a qual foi objeto de recurso especial interposto pela representação fiscal. O recurso está pendente de julgamento.

(g) 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 Administrativo de Recursos Fiscais (CARF), o qual está pendente de apreciação pelo órgão julgador.

(h) Autos de Infração lavrados pelo Estado do Paraná em razão de suposta incorreção de cálculo do ICMS ST devido ao estado nos períodos de fevereiro a dezembro de 2007, janeiro a abril de 2008, outubro de 2008 a janeiro de 2009, março de 2009 a setembro de 2010, novembro de 2010 e abril a agosto de 2011. O ICMS ST cobrado pelo estado está depositado na ação movida pela Sociedade em que se discute a ilegalidade das alterações de base de cálculo promovidas pelo Decreto Paranaense nº 7.018/06, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b). Os autos de infração aguardam julgamento na esfera administrativa.

(i) Refere-se ao indeferimento do pedido de restituição pleiteado visando reconhecimento o direito creditório (COFINS), apurado (extemporaneamente) sobre as despesas incorridas com fretes nas vendas dos produtos sujeitos à tributação concentrada (monofásicos) no período compreendido entre 05/2004 a 10/2007, e, por conseguinte, não homologada as compensações declaradas. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa, que aguarda o seu julgamento definitivo.

(j) Auto de Infração lavrado pelo Distrito Federal em razão de suposta incorreção de cálculo do ICMS ST devido ao estado no período de janeiro de 2007 a dezembro de 2011. O ICMS ST cobrado pelo estado está depositado na ação movida pela Sociedade em que se discute a 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, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b). O auto de infração aguarda julgamento na esfera administrativa.

(k) Em 09 de abril de 2012, a Natura Cosméticos S.A. submeteu à arbitragem questões controversas do Instrumento Particular de Contrato de Locação Atípica e Outras Avenças, firmado em 21 de dezembro de 2010 com RB Capital Anhanguera Fundo de Investimento Imobiliário - Fill e Maracel Participações, decorrentes de atraso na entrega do Empreendimento, bem como de estouros nos gastos de construção em valores muito superiores e ao que a Natura reconhece como "pedidos adicionais de escopo" e que montam R\$ 11,78 milhões (vide leasing financeiro notas explicativas imobilizado e intangível nº 14 e Empréstimos e financiamentos nº 15). O total em disputa perfaz em valores nominais, aproximadamente R\$ 46 milhões além de multas e indenizações em valores nominais mínimos de R\$ 16 milhões que a Natura cobra a seu favor. O Termo de Arbitragem foi assinado pelas Partes em 19 de setembro de 2012 sendo que em 05 de novembro de 2012 a Natura Cosméticos S.A. ("Requerente") apresentou suas Alegações Iniciais. Em 18 de dezembro de 2012, a RB Capital apresentou sua réplica e seu pedido de reapostamento e em 21 de janeiro de 2013, a Natura apresentou sua manifestação final. Os assessores legais avaliam a possibilidade de perda como possível, considerando o estágio ainda muito inicial da disputa arbitral.

Autos de infração com risco de perda remota

A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. foi autuada em 20 de dezembro de 2012 pela Receita Federal Do Brasil – RFB no montante total de R\$ 627.876, sendo dois autos de infração o primeiro referente a IPI que representa R\$ 297.130 e o segundo de PIS e COFINS que representa R\$ 330.746 o valor acrescido de multas e juros totaliza R\$ 1.367.072. Em ambos os autos de infração o principal questionamento das autoridades fiscais é de que a empresa controlada teria praticado preços incorretos nas operações de vendas destinadas à Natura Cosméticos S.A. e, portanto, a base de cálculo dos tributos (IPI, PIS e Cofins) seria menor que o devido. Para chegar a esta conclusão, as autoridades fiscais criticam a estrutura organizacional da Natura, separação das atividades operacionais de industrialização e distribuição em pessoas jurídicas distintas, bem como a margem de lucro adotada pela controlada para fins de formação de preço de venda nas operações destinadas à Natura, sua interdependente nos termos da legislação vigente para o IPI. A opinião dos advogados internos e externos é de que os argumentos trazidos pelas autoridades fiscais não subsistem considerando-se a legislação vigente à época dos fatos, o sistema jurídico no qual está inserida esta legislação, bem como a atual jurisprudência administrativa com diversos precedentes favoráveis, e por tanto as chances de ambos os autos de infração são considerados remota.

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 2012, totalizavam R\$22.718 (R\$21.935 em 31 de dezembro de 2011). Durante o primeiro trimestre de 2011, foi proferido pelo Tribunal Regional Federal – TRF 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 em 2011 os créditos de PIS e COFINS no montante de R\$21.915 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”. Considerando que houve acórdão favorável proferido pelo Tribunal Regional Federal – TRF da 3ª Região, o referido crédito não é mais considerado como ativo contingente, conforme mencionado na nota explicativa nº 9.

b) A Sociedade e suas controladas Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. e Natura Logística e Serviços Ltda. pleiteiam a restituição das parcelas do ICMS e do Imposto Sobre Serviços – ISS incluídas na base de cálculo do PIS e da COFINS, recolhidas no período de abril de 1999 a março de 2007. Os valores envolvidos nos pedidos de restituição, atualizados até 31 de dezembro de 2012, totalizavam R\$108.618 (R\$135.305 em 31 de dezembro de 2011). A opinião dos assessores legais é que a probabilidade de perda é possível.

A Sociedade e suas controladas não reconhecem em seus ativos os ativos contingentes listados acima, conforme o pronunciamento CPC 25 - PROVISÕES, PASSIVOS CONTINGENTES E ATIVOS CONTINGENTES.

19. OUTRAS PROVISÕES

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Plano de assistência médica aposentados	41.709	19.332	54.886	28.132
Crédito de carbono	13.686	16.486	13.686	16.486
Outras provisões	13.365	-	20.389	191
	<u>68.760</u>	<u>35.818</u>	<u>88.961</u>	<u>44.809</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. O reconhecimento de ganhos e perdas atuariais é imediata via resultado conforme mencionado na nota 2.23. Em 31 de dezembro de 2012, o plano contava com 1.073 e 2.144 colaboradores na controladora e no consolidado, respectivamente.

Em 31 de dezembro de 2012, a Sociedade e suas controladas mantinham uma provisão para o passivo atuarial referente a esse plano no montante de R\$41.709 e R\$54.886 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$19.332 e R\$28.132, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2011).

Durante o exercício os reflexos desse plano no resultado estão relacionados ao custo do serviço no valor de R\$1.985 e R\$2.737 na controladora e no consolidado, respectivamente; e no custo dos juros, em virtude de retorno ter reduzido no exercício em função das reduções da taxa Selic pelo Comitê de Política Monetária (Copom) no valor de R\$20.392 e R\$24.017 na controladora e no consolidado, respectivamente.

O passivo atuarial demonstrado foi calculado por atuário independente considerando as seguintes principais premissas:

	Percentual anual (em termos nominais)	
	2012	2011
Taxa de desconto financeiro	9,50	10,5
Crescimento das despesas médicas	11,2 a 6,2	10,5 a 5,5
Inflação de longo prazo	5,2	4,5
Taxa final de inflação médica – após 10 anos	6,20	5,50
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento custos	3,50	3,50
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento contribuições	1,50	1,50
Tábua de entrada invalidez	Wyatt 85	Wyatt 85
	Class I	Class I
Tábua de mortalidade geral	RP2000	RP2000
Tábua de rotatividade	T-9 service table	T-9 service table

A movimentação do passivo atuarial para o exercício findo em 31 de dezembro de 2012 está assim representada:

	2012	2011
Custo do serviço corrente da empresa	1.588	1.423
Custo dos juros	2.915	2.497
Reconhecimento de (Ganhos)/Perdas atuariais	<u>22.251</u>	<u>4.499</u>
	<u>26.754</u>	<u>8.419</u>

20. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

a) Capital social

Em 31 de dezembro de 2012, o capital da Sociedade era R\$427.073.

No período de doze meses findo em 31 de dezembro de 2012, não houve alteração no capital social, sua composição é de 431.239.264 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas. A Sociedade fica autorizada a aumentar o seu capital social, independentemente de reforma estatutária, até o limite de 441.310.125 (quatrocentas e quarenta e um milhões, trezentas e dez mil, cento e vinte e cinco) ações ordinárias, sem valor nominal, mediante deliberação do Conselho de Administração, o qual fixará as condições da emissão, inclusive preço e prazo de integralização.

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, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas.
- Decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.
- Sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realzada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar.

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 18 de abril de 2012 foram pagos dividendos no valor total de R\$467.324 (R\$1,09117684 por ação) e juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$23.627 (R\$0,05516776 brutos por ação), conforme distribuição aprovada pelo Conselho de Administração em 15 de fevereiro de 2012 e ratificada em Assembleia Geral Ordinária realizada em 13 de abril de 2012, referente ao lucro líquido do 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.

Em 25 de julho de 2012, o Conselho de Administração aprovou o pagamento de dividendos intermediários e juros sobre o capital próprio, referente aos resultados auferidos no primeiro semestre de 2012, nos montantes de R\$327.018 (R\$0,76223929 por ação) e R\$36.515, bruto de IRRF (R\$0,08511173 bruto por ação), respectivamente. O montante total dos dividendos intermediários e dos juros sobre o capital próprio corresponde a 99% do lucro líquido consolidado registrado no primeiro semestre de 2012.

A Sociedade realizou o pagamento destes dividendos intermediários e juros sobre o capital próprio no dia 15 de agosto de 2012.

Adicionalmente, em 06 de fevereiro de 2013, o Conselho de Administração aprovou “ad referendum” da Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 12 de abril de 2013, a proposta para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, nos montantes de R\$469.512 e R\$21.831 (R\$18.557, líquidos de IRRF), respectivamente, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2012, que somados aos R\$327.018 de dividendos e R\$36.515 de juros sobre o capital próprio pagos em agosto de 2012 correspondem a uma distribuição de aproximadamente 100% do lucro líquido auferido no exercício de 2012.

Os dividendos foram calculados conforme demonstrado a seguir:

	Controladora	
	2012	2011
Lucro líquido do exercício	861.222	830.901
Reserva para incentivos fiscais - subvenção para investimentos	<u>(6.346)</u>	<u>(3.677)</u>
Base de cálculo para os dividendos mínimos	854.876	827.224
Dividendos mínimos obrigatórios	30%	30%
Dividendo anual mínimo	256.463	248.167
Dividendos propostos	796.531	762.563
Juros sobre o capital próprio	58.347	61.130
IRRF sobre os juros sobre o capital próprio	<u>(8.752)</u>	<u>(9.170)</u>
Total de dividendos e juros sobre o capital próprio, líquidos de IRRF	<u>846.126</u>	<u>814.523</u>
Valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório	<u>589.663</u>	<u>566.356</u>
Dividendos por ação - R\$	1,8559	1,7760
Juros sobre o capital próprio por ação, líquidos - R\$	<u>0,1156</u>	<u>0,1208</u>
Remuneração total por ação, líquida - R\$	<u>1,9715</u>	<u>1,8968</u>

Conforme mencionado na nota explicativa nº 2.21, a parcela dos dividendos excedente ao dividendo mínimo obrigatório, declarada pela Administração após o período contábil a que se referem as demonstrações contábeis, mas antes da data de autorização para emissão destas, não deverá ser registrada como passivo nas respectivas demonstrações contábeis, devendo os efeitos da parcela dos dividendos complementares ser divulgados em nota explicativa. Portanto, em 31 de dezembro de 2012 e de 2011, as seguintes parcelas referentes ao valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório foram registradas no patrimônio líquido como “Dividendo adicional proposto”:

	Controladora	
	2012	2011
Dividendos	469.512	467.261
Juros sobre o capital próprio	21.831	23.624
	<u>491.343</u>	<u>490.885</u>

c) Ações em tesouraria

A Sociedade adquiriu durante o exercício de 2011, 3.066.300 de ações ordinárias, ao preço médio de aquisição de R\$34,06, para atender ao exercício das opções outorgadas aos administradores e colaboradores da Sociedade, assim como aos administradores e colaboradores das controladoras diretas ou indiretas da Sociedade.

Em 31 de dezembro de 2012 e 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>
	2012		
	Quantidade de ações	R\$ (em milhares)	Preço médio por ação - R\$
Saldo no início do exercício	3.021.757	102.849	34,04
Utilizadas	(1.080.412)	(36.744)	34,01
Saldo no fim do exercício	<u>1.941.345</u>	<u>66.105</u>	<u>34,05</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. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2012, a utilização de 1.080.412 ações em tesouraria pelo plano de outorga de opções de ações consumiu R\$5.910 de ágio.

e) Reserva legal

Em virtude do 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 Socie-

dade, 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 2012, a Sociedade não constituiu reserva de retenção de lucros nos termos do artigo 196 da Lei nº 6.404/76 (R\$3.530 de constituição em 31 de dezembro de 2011). A retenção da reserva referente ao exercício de 2011 está fundamentada em orçamento de capital, elaborado pela Administração cuja aprovação se deu em Assembleia Geral Ordinária realizada no dia 12 de abril de 2013.

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.

21. 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 Implantação"). 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 no exercício findo em 31 de dezembro de 2012:

- Operação Brasil: 88,5%
- Operações em Implantação: 3,6%
- Operações em Consolidação: 7,7%
- Outros: 0,2%

As práticas contábeis de cada segmento são as mesmas descritas na nota explicativa nº 2 resumo das principais práticas contábeis. O desempenho dos segmentos da Sociedade foi avaliado com base nas informações descritas na tabela abaixo.

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.

	2012							
	Receita líquida	Lucro líquido	Depreciação e amortização	Resultado financeiro	Imposto de renda	Ativo não circulante	Ativo total	Passivo circulante
Brasil	5.614.178	907.359	(132.712)	(90.920)	(402.117)	1.938.162	4.968.316	2.202.910
Argentina, Chile e Peru	487.171	13.985	(5.074)	(2.239)	(11.771)	25.586	277.465	151.104
México, Venezuela e Colômbia	226.713	(45.436)	(2.913)	(291)	(990)	14.271	97.875	54.177
Outros (*)	17.607	(14.686)	(479)	-	-	19.043	31.723	6.521
Consolidado	<u>6.345.669</u>	<u>861.222</u>	<u>(141.178)</u>	<u>(93.450)</u>	<u>(414.878)</u>	<u>1.997.062</u>	<u>5.375.379</u>	<u>2.414.712</u>
	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	335.058	(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>

(*) 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.

22. RECEITA LÍQUIDA

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Receita bruta:				
Mercado interno	7.627.373	6.898.727	7.626.061	6.896.735
Mercado externo	-	-	938.623	637.593
Outras vendas	-	-	1.409	1.437
	<u>7.627.373</u>	<u>6.898.727</u>	<u>8.566.093</u>	<u>7.535.765</u>
Devoluções e cancelamentos	(19.145)	(11.514)	(26.147)	(12.212)
Impostos incidentes sobre as vendas	(1.359.142)	(1.038.436)	(2.194.277)	(1.932.179)
Receita líquida	<u>6.249.086</u>	<u>5.848.777</u>	<u>6.345.669</u>	<u>5.591.374</u>

23. 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	
	2012	2011	2012	2011
Custo dos produtos vendidos	2.438.873	2.375.514	1.868.045	1.666.300
Despesas com vendas	1.642.380	1.503.069	2.212.205	1.952.740
Despesas gerais e administrativas	899.128	816.818	772.688	680.730
Participação dos colaboradores nos resultados	29.555	3.765	90.799	30.168
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 28.2)	20.739	9.443	20.739	9.443
Total	<u>5.030.675</u>	<u>4.708.609</u>	<u>4.964.476</u>	<u>4.339.381</u>

b) Está demonstrada a seguir a abertura por natureza das despesas operacionais e dos custos dos produtos vendidos:

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Custo dos produtos vendidos	2.438.873	2.375.514	1.868.045	1.666.300
Matéria prima/Material de embalagem	2.438.873	2.375.514	1.548.593	1.387.027
Mão de Obra	-	-	170.334	156.658
Depreciação	-	-	48.849	38.600
Outros	-	-	100.269	84.015
Despesas com vendas	<u>1.642.380</u>	<u>1.503.069</u>	<u>2.212.205</u>	<u>1.952.740</u>
Fretes	259.176	242.744	263.301	248.954
Marketing, força de vendas	1.363.747	1.246.072	1.926.051	1.684.100
Depreciação	19.457	14.253	22.853	19.686
Despesas gerais e administrativas	<u>949.422</u>	<u>830.026</u>	<u>884.226</u>	<u>720.341</u>
Investimentos em Inovação	-	-	158.870	146.696
Demais despesas				
Administrativas	854.991	803.507	544.340	482.398
Depreciação	44.137	13.311	69.478	51.636
Participação dos colaboradores nos resultados	29.555	3.765	90.799	30.168
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 28.2)	20.739	9.443	20.739	9.443
Total	<u>5.030.675</u>	<u>4.708.609</u>	<u>4.964.476</u>	<u>4.339.381</u>

24. DESPESAS DE BENEFÍCIOS A COLABORADORES

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Salários e bonificações	230.801	183.741	521.149	439.684
Participação dos colaboradores nos resultados (nota explicativa nº 24.1)	37.709	3.765	90.799	30.168
Plano de pensão de contribuição definida (nota explicativa nº 24.3)	3.368	2.553	4.849	4.300
Ganho de executivos	2.711	6.359	10.844	13.369
Impostos e contribuições sociais	84.265	67.122	175.882	157.462
	<u>358.854</u>	<u>263.540</u>	<u>803.523</u>	<u>644.983</u>

24.1. 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 2012 e de 2011, foram registrados, a título de participação nos resultados, os montantes demonstrados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Colaboradores	29.555	3.765	90.799	30.168
Administradores (*)	8.154	-	8.154	-
	<u>37.709</u>	<u>3.765</u>	<u>98.953</u>	<u>30.168</u>

(*) Incluídos na rubrica "Remuneração dos administradores".

24.2. Ganhos de executivos

A outorga de opções é deliberada pelo Conselho de Administração, dentro das bases do programa em curso aprovado pela Assembleia Geral. O Conselho de Administração estabelece o plano de outorga de opções para o ano em questão, indicando os diretores e gerentes que receberão as opções e a quantidade total a ser distribuída.

No formato do programa válido até o ano 2008, as opções outorgadas possuem prazo de maturidade de quatro anos. Neste formato, 50% das opções se tornavam maduras ao final do terceiro ano e os 50% restantes ao final do quarto ano, contados da outorga das opções. O prazo máximo para exercício das opções era de 6 anos, contados do dia 30 de março do ano em que o respectivo plano foi aprovado.

Em 2009, o formato do programa foi alterado, passando 100% das opções a se tornarem maduras ao final do quarto ano, com a possibilidade de exercício de 50% das opções outorgadas ao final do terceiro ano, mediante o cancelamento de 50% das opções restantes do respectivo plano. O prazo máximo para exercício das opções passou a ser de 8 anos, contados da data da Reunião do Conselho de Administração que aprovar o plano. As variações na quantidade de opções de compra de ações em circulação e seus correspondentes preços médios ponderados do exercício estão apresentados a seguir:

	2012		2011	
	Preço médio de exercício por ação-R\$	Opções (milhares)	Preço médio de exercício por ação-R\$	Opções (milhares)
Saldo no início do exercício	32,84	7.363	28,10	6.839
Concedidas	-	-	42,39	1.492
Canceladas	34,34	(298)	29,35	(563)
Exercidas	28,58	(1.080)	25,33	(405)
Saldo no fim do exercício	<u>35,52</u>	<u>5.985</u>	<u>32,84</u>	<u>7.363</u>

Das 5.985 mil opções existentes em 31 de dezembro de 2012 (7.363 mil opções em 31 de dezembro de 2011), 1.670 mil opções (1.214 mil opções em 31 de dezembro de 2011) são exercíveis. As opções exercidas em 2012 não resultaram na emissão de ações (405 mil ações no exercício findo em 31 de dezembro de 2011) e sim na utilização de 1.080 mil ações do saldo de ações em tesouraria (45 mil ações no exercício findo em 31 de dezembro de 2011).

A despesa referente ao valor justo das opções concedidas reconhecida no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2012, de acordo com o prazo transcorrido para aquisição do direito ao exercício das opções, foi de R\$2.711 e R\$10.844 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$6.359 e R\$13.369, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2011).

As opções de compra de ações em circulação no fim do exercício têm as seguintes datas de outorga e preços de exercício:

Em 31 de dezembro de 2012

Data da outorga	Preço de exercício - R\$	Opções existentes	Vida remanescente contratual	
			(anos)	Opções exercíveis
25 de abril de 2007	31,90	163.099	0,32	163.099
22 de abril de 2008	24,77	454.686	1,33	454.686
22 de abril de 2009	27,02	2.104.834	4,37	1.052.417
19 de março de 2010	39,65	1.766.059	5,29	-
23 de março de 2011	46,27	1.496.752	6,29	-
		<u>5.985.430</u>		<u>1.670.202</u>

Em 31 de dezembro de 2011

Data da outorga	Preço de exercício - R\$	Opções existentes	Vida remanescente contratual	
			(anos)	Opções exercíveis
29 de março de 2006	31,97	319.317	0,21	319.317
25 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	-
23 de março de 2011	43,85	1.470.940	7,31	-
		<u>7.362.818</u>		<u>1.213.716</u>

Em 31 de dezembro de 2012, o preço de mercado era de R\$58,64 (R\$36,26 em 31 de dezembro de 2011) 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 2012 era de R\$35,52.

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).

Em 2012 não foram concedidos planos de opção de compra de ações.

24.3. 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 2012, 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\$3.368 na controladora e R\$4.849 no consolidado, no exercício findo em 31 de dezembro de 2012 (R\$2.553 na controladora e R\$4.300 no consolidado em 31 de dezembro de 2011), as quais foram registradas como despesa do período.

25. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Receitas financeiras:				
Juros com aplicações financeiras	41.895	21.707	60.462	55.463
Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)	-	-	5.361	3.218
Ganhos com operações de "swap" e "forward" (b)	71.961	40.438	72.224	39.468
Outras receitas financeiras	15.975	24.357	23.761	24.549
	<u>129.831</u>	<u>86.502</u>	<u>161.808</u>	<u>122.698</u>
Despesas financeiras:				
Juros com financiamentos	(85.307)	(72.487)	(100.963)	(92.044)
Perdas com variações monetárias e cambiais (a)	(51.150)	(36.496)	(52.664)	(38.266)
Perdas com operações de "swap" e "forward" (b)	(56.458)	(26.359)	(56.759)	(27.688)
Ganhos (perdas) no ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward" (b)	12.706	(1.171)	12.854	(1.040)
Outras despesas financeiras	(36.756)	(26.734)	(57.726)	(41.000)
	<u>(216.965)</u>	<u>(163.247)</u>	<u>(255.258)</u>	<u>(200.038)</u>
Receitas (despesas) financeiras	<u>(87.134)</u>	<u>(76.745)</u>	<u>(93.450)</u>	<u>(77.340)</u>

As aberturas a seguir têm o objetivo de explicar melhor os resultados das operações de proteção cambial contratadas pela Sociedade, bem como as respectivas contrapartidas registradas no resultado financeiro demonstrado no quadro anterior:

	Consolidado	
	2012	2011
(a)		
Ganhos com variações monetárias e cambiais	5.361	3.218
Perdas com variações monetárias e cambiais	<u>(52.664)</u>	<u>(38.266)</u>
	<u>(47.303)</u>	<u>(35.048)</u>
(a) Abertura		
Variações cambiais dos empréstimos e financiamentos	(50.133)	(32.103)
Variações monetárias dos financiamentos	41	(55)
Variações cambiais das importações	1.655	(2.256)
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior	(2.531)	(3.852)
Varição cambial dos recebíveis de exportação	3.665	3.218
	<u>(47.303)</u>	<u>(35.048)</u>
(b)		
Ganhos com operações de "swap" e "forward"	72.224	39.468
Perdas com operações de "swap" e "forward"	<u>(43.904)</u>	<u>(28.728)</u>
	<u>28.320</u>	<u>10.740</u>
(b) Abertura		
Variações cambiais dos instrumentos de "swap"	49.959	32.943
Valor de mercado	12.854	(1.040)
Receitas dos cupons cambiais dos "swap"	22.265	6.525
Custos financeiros dos instrumentos de "swap"	<u>(56.758)</u>	<u>(27.688)</u>
	<u>28.320</u>	<u>10.740</u>

26. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Resultado na venda de imobilizado	1.460	918	894	(1.125)
Créditos tributários de PIS e COFINS (*)	715	11.887	1.665	16.852
Créditos extemporâneos de PIS e COFINS	7.311	15.461	11.617	40.378
Outras receitas (despesas) operacionais	5.986	15.313	(25.819)	6.972
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	15.472	43.579	(11.643)	63.077

(*) 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.

27. LUCRO POR AÇÃO

27.1. Básico

O lucro básico por ação é calculado mediante a divisão do lucro atribuível aos acionistas da Sociedade pela quantidade média ponderada de ações ordinárias emitidas durante o exercício, excluindo as ações ordinárias compradas pela Sociedade e mantidas como ações em tesouraria.

	2012	2011
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	861.222	830.901
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	431.239.264	431.129.772
Média ponderada das ações em tesouraria	(2.362.295)	(1.059.330)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	428.876.969	430.070.442
Lucro básico por ação - R\$	2.0081	1.9320

27.2. Diluído

O lucro por ação diluído é calculado ajustando-se a média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. A Sociedade tem apenas uma categoria de ações ordinárias potenciais que provocariam diluição: as opções de compra de ações.

	2012	2011
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	861.222	830.901
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	428.876.969	430.070.442
Ajuste por opções de compra de ações	2.159.288	930.348
Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação	431.036.257	431.000.790
Lucro diluído por ação - R\$	1.9980	1.9278

28. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

28.1. Saldos e transações com partes relacionadas

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

	Controladora	
	2012	2011
Ativo circulante:		
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (a)	10.419	12.531
Natura Logística e Serviços Ltda. (b)	8.597	20.809
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (c)	6.892	4.568
	<u>25.908</u>	<u>37.908</u>
Passivo circulante:		
Fornecedores:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (c)	159.460	163.146
Natura Logística e Serviços Ltda. (d)	38.024	114.737
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (e)	57.051	15.141
	<u>254.535</u>	<u>293.024</u>
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	515	217

As transações efetuadas com partes relacionadas estão demonstradas a seguir:

	Venda de produtos		Compra de produtos	
	2012	2011	2012	2011
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.042.587	3.155.905	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	2.815.267	2.972.918
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	-	37.841	35.382
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	-	73.032	49.852
Natura Cosméticos S.A. - Chile	-	-	50.211	33.211
Natura Cosméticos S.A. - México	-	-	41.440	38.715
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	-	20.100	19.989
Natura Europa SAS - França	-	-	3.463	5.365
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	1.217	431
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	16	42
	<u>3.042.587</u>	<u>3.155.905</u>	<u>3.042.587</u>	<u>3.155.905</u>

	Venda de serviços		Contratação de serviços	
	2012	2011	2012	2011
Estrutura administrativa: (f)				
Natura Logística e Serviços Ltda.	267.095	433.192	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	209.876	323.715
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	-	-	36.804	67.694
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	20.415	41.783
	<u>267.095</u>	<u>433.192</u>	<u>267.095</u>	<u>433.192</u>

	Pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias: (g)		Pesquisas e testes "in vitro": (h)	
	2012	2011	2012	2011
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	256.910	235.877	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	256.910	235.877
	<u>256.910</u>	<u>235.877</u>	<u>256.910</u>	<u>235.877</u>

	Locação de imóveis e encargos comuns: (i)		Total da venda ou compra de produtos e serviços	
	2012	2011	2012	2011
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	7.618	7.296	-	-
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	4.414	4.227
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	1.774	1.699
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	1.430	1.370
	<u>7.618</u>	<u>7.296</u>	<u>7.618</u>	<u>7.296</u>
	<u>2.923</u>	<u>2.790</u>	<u>2.923</u>	<u>2.790</u>

	Total da venda ou compra de produtos e serviços		Total da venda ou compra de produtos e serviços	
	2012	2011	2012	2011
(a) Adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.	3.577.133	3.835.060	3.577.133	3.835.060
(b) Adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de logística e administrativos em geral.	-	-	-	-
(c) Valores a pagar pela compra de produtos.	-	-	-	-
(d) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (f).	-	-	-	-
(e) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (g).	-	-	-	-
(f) Prestação de serviços logísticos e administrativos em geral.	-	-	-	-
(g) Prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.	-	-	-	-
(h) Prestação de serviços de pesquisas e testes "in vitro".	-	-	-	-
(i) Locação de parte do complexo industrial situado no município de Cajamar - SP e de prédios localizados no município de Itapeverica da Serra - SP.	-	-	-	-

Os principais saldos de ativos e passivos em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011, bem como as transações que influenciaram os resultados dos exercícios findos naquelas datas, relativos às operações com partes relacionadas decorrem de transações entre a Sociedade e suas controladas.

Devido ao modelo das operações mantido pela Sociedade e por suas controladas, bem como ao formato do canal de distribuição dos produtos, a qual é efetuada 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\$7.851 no exercício findo em 31 de dezembro de 2012 (R\$5.341 em 31 de dezembro de 2011).

Sobre os saldos a receber entre as empresas Natura em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011 não há provisão registrada para créditos de liquidação duvidosa, devido à ausência de títulos em atraso com risco de realização.

Conforme detalhes mencionados na nota explicativa nº 15, tem sido prática entre as empresas Natura conceder entre si avais e garantias para suportar operações de empréstimos e financiamentos bancários.

Em 26 de março de 2012, a Radar Cinema e Televisão Ltda. celebrou um contrato com agência de publicidade que presta serviços para Natura Cosméticos S.A. para a produção e pelo uso dos direitos de propriedade intelectual relacionados ao programa "TV Natura", o qual resultou em despesas incorridas pela Natura Cosméticos S.A., no valor de R\$1.579. Os Srs. Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, integrantes do bloco de controle da Natura Cosméticos S.A., detêm, indiretamente, participação na Radar Cinema e Televisão Ltda..

Em 05 de junho de 2012, foi firmado um contrato entre a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda. ("Bres Itupeva"), para a construção e locação de um centro de distribuição (HUB), na cidade de Itupeva/SP. Os Srs. Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos, integrantes do bloco de controle da Natura Cosméticos S.A., detêm, indiretamente, o controle da Bres Itupeva.

28.2. Remuneração do pessoal-chave da Administração

A remuneração total do pessoal-chave da Administração da Sociedade está assim composta:

	2012			2011		
	Fixa	Variável (*)	Total	Fixa	Variável (*)	Total
Conselho de Administração	5.654	2.344	7.998	3.786	-	3.786
Diretores estatutários	6.931	5.810	12.741	5.657	-	5.657
	<u>12.585</u>	<u>8.154</u>	<u>20.739</u>	<u>9.443</u>	<u>-</u>	<u>9.443</u>
Diretores não estatutários	28.964	20.345	49.309	30.587	2.390	32.977

(*) Refere-se à participação nos resultados a serem apurados 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.

28.3. Ganhos baseados em ações

Os ganhos de executivos da Sociedade estão assim compostos:

	2012		2011	
	Saldo das opções (quantidade) (a)	Preço médio de exercício - R\$ (b)	Saldo das opções (quantidade) (a)	Preço médio de exercício - R\$ (b)
Diretores estatutários	1.564.890	35,52	1.700.155	32,84
Diretores não estatutários	2.666.136	35,52	3.173.327	32,84

(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.

29. COMPROMISSOS ASSUMIDOS

29.1. Contratos de fornecimento de insumos

A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. possui compromisso decorrente de contrato de fornecimento de energia elétrica para suprimento de suas atividades de manufatura, vigente até 2015, devendo ser adquirido o volume mínimo mensal de 3,6 Megawatts, equivalente a R\$363. Em 31 de dezembro de 2012, 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:

	2012	2011
Menos de um ano	3.983	3.983
Mais de um ano e menos de cinco anos	6.929	9.842
	<u>10.912</u>	<u>13.825</u>

29.2. Obrigações por arrendamentos operacionais

A Sociedade e suas controladas mantêm compromissos decorrentes de contratos de arrendamentos operacionais de imóveis onde estão localizadas algumas de suas controladas no exterior; bem como a sua sede administrativa no Brasil, e imóveis onde se localizam as "Casas Natura" no 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 2012, o compromisso assumido com as contraprestações futuras desses arrendamentos operacionais possuía os seguintes prazos para pagamento:

	Controladora	Consolidado
Menos de um ano	11.122	15.555
Mais de um ano e menos de cinco anos	19.606	25.592
Mais de cinco anos	507	973
	<u>31.235</u>	<u>42.120</u>

30. 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 2012, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada
Complexo industrial/ estoques	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações e máquinas e equipamentos	965.529
Veículos	Incêndio, roubo e colisão para 1.286 veículos	55.159
Lucros cessantes	Não realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção	1.765.099

31. APROVAÇÃO PARA EMISSÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As presentes demonstrações contábeis individuais e consolidadas da Sociedade foram aprovadas e autorizadas para publicação pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 06 de fevereiro de 2013.

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Aos Acionistas, Conselheiros e Administradores da Natura Cosméticos S.A. Itapeirica da Serra - SP

Introdução

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 2012 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 (IFRS), emitidas pelo "International Accounting Standards Board - IASB", e de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, assim como pelos controles internos que a Administração determinou como necessários para permitir a elaboração das 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 divulgações apresentados nas demonstrações contábeis. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor; incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis da Sociedade para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Sociedade. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela Administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião sobre as Demonstrações Contábeis Individuais

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis individuais, acima referidas, apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2012, 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 acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira consolidada da Natura Cosméticos S.A., em 31 de dezembro de 2012, o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo naquela data, de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo International Accounting Standards Board - IASB e as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Ênfase

Conforme descrito na nota explicativa 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 do IFRS, aplicável 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 que para fins de IFRS seria custo ou valor justo. Nossa opinião não está ressalvada em função 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 2012, preparadas sob a responsabilidade da Administração da Sociedade, cuja apresentação é requerida pela legislação societária brasileira para companhias abertas, e como informação complementar pelas IFRS que não requerem a apresentação da DVA.

Essas demonstrações foram submetidas aos mesmos procedimentos de auditoria descritos anteriormente e, em nossa opinião, estão adequadamente apresentadas, em todos os seus aspectos relevantes, em relação às demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

Valores Correspondentes ao Exercício Anterior

As demonstrações contábeis individuais e consolidadas da Natura Cosméticos S.A. referentes ao exercício findo 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, apresentados para fins de comparação, foram auditadas por outros auditores independentes que emitiram relatório de auditoria datado de 15 de fevereiro de 2012, sem modificações.

São Paulo, 06 de fevereiro de 2013

ERNST & YOUNG TERCO

Auditores Independentes S.S.
CRC-2SP015199/O-6

Luiz Carlos Passetti
Contador
CRC-1SP144343/O-3

Drayton Teixeira de Melo
Contador
CRC-1SP236947/O-3



carta de asseguração

RELATÓRIO DE ASSEGURAÇÃO LIMITADA DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE ANO-BASE 2012

Ao
Conselho de Administração e Acionistas
da Natura Cosméticos S/A
São Paulo - SP

Introdução

Fomos contratados pela Natura Cosméticos S/A para apresentar nosso relatório de asseguração limitada sobre as informações contidas no Relatório de Sustentabilidade, seguindo as diretrizes da GRI em sua versão 3.1 nível A, relativo ao período de doze meses findos em 31 de dezembro de 2012.

Responsabilidades da administração da Companhia

A administração da Natura Cosméticos S/A é responsável pela elaboração e apresentação de forma adequada das informações constantes no Relatório de Sustentabilidade relativo ao período de doze meses findos em 31 de dezembro de 2012, de acordo com critérios, premissas e metodologias próprias e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas informações livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é expressar conclusão sobre as informações constantes do Relatório de Sustentabilidade da Natura Cosméticos S/A, relativo ao período de doze meses findos em 31 de dezembro de 2012, com base no trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico (CT) 07/2012, aprovado pelo Conselho Federal de Contabilidade e elaborado tomando por base a NBC TO 3000 (Trabalhos de Asseguração Diferente de Auditoria e Revisão), emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade – CFC, que é equivalente à norma internacional ISAE 3000, emitida pela Federação Internacional de Contadores, aplicáveis às informações não históricas. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas, incluindo requisitos de independência e que o trabalho seja executado com o objetivo de obter segurança limitada de que o Relatório de Sustentabilidade da Natura Cosméticos S/A, para o período de doze meses findos em 31 de dezembro de 2012, estão livres de distorções relevantes.

Um trabalho de asseguração limitada conduzido de acordo com a NBC TO 3000 (ISAE 3000) consiste principalmente de indagações à administração e outros profissionais da Companhia que foram envolvidos na elaboração do Relatório de Sustentabilidade assim como, pela aplicação de procedimentos adicionais julgados necessários para obter evidência que nos possibilite concluir na forma de asseguração limitada sobre o Relatório de Sustentabilidade. Um trabalho de asseguração limitada requer, também, a execução de procedimentos adicionais, quando o auditor independente toma conhecimento de assuntos que o leve a acreditar que as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação e apresentação das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade e de outras circunstâncias do trabalho e da nossa consideração sobre áreas onde distorções relevantes poderiam ocorrer. Os procedimentos compreenderam:

(a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os sistemas operacionais e de controles internos que serviram de base para a elaboração das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade da Natura Cosméticos S/A;

(b) o entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a preparação e compilação dos indicadores através de entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;

(c) aplicação de procedimentos analíticos sobre as informações quantitativas e indagações sobre as informações qualitativas e sua correlação com os indicadores divulgados nas informações constantes do Relatório de Sustentabilidade;

(d) confronto dos indicadores de natureza financeira com as demonstrações financeiras e/ou registros contábeis

Os trabalhos de asseguração limitada compreenderam, também, a aderência às diretrizes e critérios da estrutura de elaboração GRI 3.1 nível A aplicável na elaboração das informações constantes do Relatório de Sustentabilidade.

Acreditamos que as evidências obtidas em nosso trabalho foram suficientes e apropriadas para fundamentar nossa conclusão na forma limitada.

Alcance e limitações

Os procedimentos aplicados em um trabalho de asseguração limitada são substancialmente menos extensos do que aqueles aplicados em um trabalho de asseguração que tem por objetivo emitir uma opinião sobre as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade. Consequentemente, não nos possibilitam obter segurança de que tomamos conhecimento de todos os assuntos que seriam identificados em um trabalho de asseguração que tem como objetivo emitir uma opinião. Caso tivéssemos executado um trabalho que tivesse como objetivo emitir uma opinião, poderíamos ter identificados outros assuntos ou eventuais distorções nas informações constantes no Relatório de Sustentabilidade. Dessa forma, não expressamos uma opinião sobre essas informações.

Os dados não financeiros estão sujeitos a mais limitações inerentes do que os dados financeiros, dada a natureza e a diversidade dos métodos utilizados para determinar, calcular ou estimar esses dados. Interpretações qualitativas de materialidade, relevância e precisão dos dados estão sujeitos a pressupostos individuais e a julgamentos. Adicionalmente, não realizamos qualquer trabalho em dados informados para períodos anteriores, nem em relação a projeções futuras e metas.

Conclusão

Com base nos procedimentos realizados, descritos neste relatório, nada chegou ao nosso conhecimento que nos leve a acreditar que as informações constantes no Relatório de Sustentabilidade da Natura Cosméticos S/A não foram compiladas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com as diretrizes da GRI 3.1 nível A e de acordo com critérios, premissas e metodologias próprias da Natura Cosméticos S/A.

01 de Abril de 2013

ERNST & YOUNG TERCO

Auditores Independentes S.S.

CRC 2SP015199/O-6

Fernando A. S. Magalhães

Contador CRC – ISP 133169/O-0



Declaração Exame do Nível de Aplicação pela GRI

A GRI neste ato declara que **NATURA COSMÉTICOS** apresentou seu relatório “RELATÓRIO NATURA” (2013) 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. Para a metodologia, ver www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf

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, 5 de abril de 2013

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 2 de março de 2013. A GRI exclui expressamente a aplicação desta declaração a alterações posteriores aos referidos materiais.

expediente

Diretoria de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais

Publisher

Leandro Machado

Coordenação Geral

Cristina Amadio Molini e Jaqueline Nichi

Apoio

Renato Gyotoku

Diretoria de Finanças Corporativas

Informações financeiras

Alexandre Nakamaru, José Wanderley e Mauro Moraes

Relações com o mercado

Fabio Cefaly e Tatiana Bravin

Diretoria de Sustentabilidade

Informações socioambientais

Denise Alves, Luciana Villa Nova, Karina Aguilar e Giuliana Bellegarde

Direção de arte

Wilson Spinardi Junior

Projeto gráfico e edição de arte

Modernsign Design e Inovação

Coordenação de produção gráfica

Daniela Giorgia

Diagramação e edição de arte

Ailton Augusto Silva, Manoel Araújo e Marcelo Schulze-Blanck

Revisão

Kátia Shimabukuro

Texto e revisão

Report Sustentabilidade

Edição

Álvaro Almeida (Mtb 45.384/RS) e Michele Silva (Mtb 11.829/RS)

Reportagem

Andressa Malcher e Gabriela Scheinberg

Tratamento e pré-impressão

Modernsign Design e Inovação



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.



natura
bem estar bem
