

### GERAÇÃO DE VALOR

Conheça mais sobre os princípios que orientam o trabalho da Natura, os recursos utilizados e a forma de agregar valor.

p. 10

### PEDIDO ENTREGUE EM DOIS DIAS

Com expressiva evolução dos índices de qualidade de serviço, Natura amplia número de pedidos entregues em 48 horas.

p. 12

### EXPANSÃO INTERNACIONAL

Operações Internacionais crescem, ganham rentabilidade e chegam a 11,6% da receita líquida da companhia.

p. 16

### INOVAÇÃO PARA A AMAZÔNIA

Natura inaugura núcleo de inovação em Manaus, AM e dá início a construção de parque industrial em Benevides, PA.

p. 34

# NOSSA REDE DE RELAÇÕES

# VISÃO

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

# 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.

# CRENÇAS

**A vida é um encadeamento de relações.**

Nada no universo existe por si só, tudo é interdependente.

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

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

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

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

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

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

MENSAGENS  
p. 06

PERFIL  
p. 08



GERAÇÃO DE VALOR  
p. 10

ESTRATÉGIA  
p. 12



GOVERNANÇA  
p. 20



ONDE OS  
PÚBLICOS ESTÃO  
REPRESENTADOS

ACIONISTAS  
p. 20



COLABORADORES  
p. 8, 21, 24-27,  
48, 49 e 50



CONSULTORAS  
E CNOS  
p. 8, 12-14, 24-27,  
29, 46, 47 e 48



CONSUMIDORES  
p. 12, 14, 15, 24-29



FORNECEDORES  
p. 24-27 e 42



COMUNIDADES  
FORNECEDORAS  
p. 8, 24-27, 30,  
31, 38 e 39



COMUNIDADES  
DO ENTORNO  
p. 26, 27 e 51



CARTA DE  
ASSEGURAÇÃO  
p. 58

SOBRE O  
RELATÓRIO  
p. 59

ÍNDICE  
GRI  
p. 60

ANÁLISE  
GERENCIAL  
p. 54

DEMONS-  
TRAÇÕES  
FINANCEIRAS  
p. 61

EDUCAÇÃO  
p. 48



EMPREENDE-  
DORISMO  
SUSTENTÁVEL  
p. 46



# EDITORIAL

## as relações como **inspiração**

A interdependência e a qualidade das relações, temas centrais nas crenças da Natura, nunca foram tão verdadeiras como nos tempos atuais. Em um mundo cada vez mais complexo, em que os meios digitais favorecem trocas instantâneas de informação e a internet derruba fronteiras em frações de segundos, cresce a necessidade de as empresas e organizações prestarem contas de seus resultados e impactos para todos os seus *stakeholders* de uma forma constante, integrada, clara e acessível.

O Relatório Natura 2012 busca atender a esse novo tempo e a esses novos olhares. Com uma linguagem mais objetiva e sucinta, a publicação impressa apresenta os fatos mais importantes do ano e abrange todos os aspectos dos negócios: o desempenho financeiro, o contexto de mercado, as iniciativas sociais e ambientais e seus impactos. Informações mais aprofundadas estão disponíveis em outras peças que formam o nosso processo de divulgação de resultados, como no novo site do Relatório ([www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio)), que pela primeira vez dispõe de conteúdo extra como vídeos e *links* para informações complementares, além da possibilidade de navegação por públicos ou temas de interesse. Nesse sentido, passamos a ter uma comunicação mais dinâmica e atualizada ao longo do ano via internet, possibilitando que nossos públicos acompanhem nossa atuação de maneira contínua e interativa.

A estrutura desta publicação também evoluiu para destacar os temas mais relevantes da Natura – chamados de temas prioritários de sustentabilidade –, e para fazer que nossos públicos de relacionamento se vissem refletidos ao longo de todo o relato. Já a versão completa do relatório, que apresenta em detalhes todo o desempenho da companhia seguindo o padrão da Global Reporting Initiative (GRI), continua à disposição em uma versão PDF, também acessível no novo site do Relatório Natura.

Ter uma comunicação dinâmica, *online* e voltada às necessidades de cada público é o nosso objetivo. As evoluções são contínuas e sabemos que estamos em pleno processo de construção de um relato mais integrado, sempre coerente com a nossa visão de mundo e com os anseios da sociedade da qual fazemos parte.

Boa leitura,

**Leandro Machado**

### CONTINUE LENDO



#### SMARTPHONE

Baixe um leitor **QR code** e fotografe os códigos durante a publicação.



#### ONLINE

Acesse o site  
[www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio)

GESTÃO  
p. 22



QUALIDADE  
DAS RELA-  
ÇÕES  
p. 26



MUDANÇAS  
CLIMÁTICAS  
p. 32

RESÍDUOS  
p. 40



SOCIOBIO-  
DIVERSIDADE  
p. 34



ÁGUA  
p. 43

MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

# Como sonhamos o futuro



EM PÉ Julio Moura Neto // Plínio Villares  
Musetti // Pedro Luiz Barreiros Passos //  
Guilherme Peirão Leal // Roberto Oliveira  
de Lima // Raul Gabriel Beer Roth

SENTADOS Marcos Lisboa // Antonio Luiz  
da Cunha Seabra // Luiz Ernesto Gemignani

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; e 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, 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; nos relacionar 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, ao 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. Reflexo 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.

Boa leitura!

COMITÊ EXECUTIVO NATURA

EM PÉ **José Vicente Marino** - Vice-presidente Executivo //  
**Alessandro Giuseppe Carlucci** - Diretor-presidente //  
**João Paulo Ferreira** - Vice-presidente de Operações e Logística

SENTADOS **Marcelo Cardoso** - Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade //  
**Roberto Pedote** - Vice-presidente de Finanças, RI e Jurídico //  
**Agenor Leão de Almeida Junior** - Vice-presidente de Tecnologia Digital





# uma empresa de relações

Francisco Pereira e Candido Pereira,  
extrativistas da Associação Jauari,  
de Moju (PA)

**LÍDER BRASILEIRA NO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS, A NATURA CONSTRUÍU UMA REDE DE RELACIONAMENTO COM FORTE PRESENÇA NA AMÉRICA LATINA**

Quando a manicure Luciene Maria da Silva, 44, compra uma polpa hidratante Ekos Andiroba da consultora Deusinete Siqueira Coringa, 48, está adquirindo um produto fabricado a partir do óleo de andiroba cujas sementes são extraídas por agricultores familiares como Candido Pereira, da Associação Jauari, de Moju, município às margens do rio de mesmo nome no Pará. Rico em propriedades emolientes que nutrem a pele, o insumo é secado, cozido e prensado para a extração do óleo na fábrica da Natura em Benevides (PA), depois é enviado à unidade de Cajamar (SP) para ser adicionado aos produtos.

Cuidar e valorizar essa rede de relações faz parte da Essência da Natura. Nascida a partir da paixão pela cosmética e pelas relações, a empresa construiu sua trajetória comprometida com o desenvolvimento sustentável e a promoção do *bem estar bem*.

Líder brasileira em cosméticos, a Natura conta com aproximadamente 1,5 milhão de consultoras e consultores no Brasil, em outros países da América Latina (Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru) e na França. Também compõem essa rede 6,7 mil colaboradores, aproximadamente 5 mil fornecedores e terceiros (empresas que fabricam produtos em nome da Natura), cooperativas e agricultores familiares, além de milhares de consumidores.

“Temos a crença de que o mundo é interconectado e que a nossa responsabilidade deve extrapolar a nossa atuação empresarial. Trabalhamos para gerar valor para toda essa rede, multiplicando os benefícios econômicos, sociais e ambientais para a Natura e para toda a sociedade”, define Alessandro Carlucci, diretor-presidente da Natura.

A estrutura da Natura é composta por fábricas e Centros de Pesquisa e Tecnologia em Cajamar (SP) e em Benevides (PA) e oito centros de distribuição. Alinhada à estratégia de se tornar uma marca de expressão global, a empresa mantém em Paris (França) uma unidade para vendas de produtos e desenvolvimento de pesquisas em parceria com laboratórios locais, atentos às tendências e avanços na área da beleza e do bem-estar. Por meio de distribuidores locais, os produtos da marca chegam também à Bolívia.

Em dezembro de 2012, a empresa adquiriu participação de 65% da fabricante de cosméticos australiana Aesop, que atua no segmento *premium* na Oceania, Ásia, Europa e América do Norte (*leia mais na página 17*) ●



### HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

BRASIL É O  
TERCEIRO  
MERCADO  
MUNDIAL

SETOR CRESCEU  
17,9% NOS 10  
PRIMEIROS MESES  
DE 2012

### VENDA DIRETA\*

MOVIMENTA  
R\$ 30,9 BILHÕES/ANO,  
QUASE 1% DO PIB

EFEITOS DIRETOS E  
INDIRETOS NO PIB:  
R\$ 159,5 BILHÕES

\*Pesquisa FGV, encomendada  
pela ABEVD, com dados de 2011

## o setor que **mais cresce**

### MERCADO É MENOS SENSÍVEL A OSCILAÇÕES ECONÔMICAS

Em 2012, o setor de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal comprovou seu vigor. Nos dez primeiros meses do ano, avançou 17,9%, com faturamento de cerca de R\$ 30 milhões, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec).

Esses dados comprovam a força desse mercado e demonstram que esse é um setor menos sensível a oscilações econômicas e mais relacionado à renda disponível dos consumidores. O crescimento é liderado por aspectos como o maior poder aquisitivo da classe C e o aumento do interesse de novos públicos por cosméticos, como o crescimento do uso desses itens por homens.

O Brasil segue como a região que mais atrai investimentos e o acirramento do mercado interno é um reflexo desta atratividade.

O País é o terceiro maior mercado consumidor de cosméticos no mundo, atrás apenas dos EUA e do Japão. Em categorias, como cabelos e perfumes, é líder global.

Com as compras em alta, também não faltam interessados nas vendas. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD), o Brasil tem 2,9 milhões de pessoas que se dedicam à atividade de consultoria, grande parte delas no setor de CFT (sigla, em inglês, para Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal). Mas esse mercado pode ser bem maior. Pesquisa inédita encomendada pela ABEVD à Fundação Getúlio Vargas (FGV) calcula que existam 4,2 milhões de revendedores no País.

O estudo inédito foi divulgado em 2012, a partir de dados de 2011. "Descobrimos que há muito mais gente que atua e vive da venda direta. A partir desse estudo, pretendemos evoluir em nosso levantamento e aprofundar nosso conhecimento sobre o impacto econômico desse modelo", afirma Lucilene Prado, diretora jurídica da Natura e presidente da ABEVD.

Esses números colocam o Brasil em quinto lugar no mercado de venda direta, atrás de Estados Unidos, Japão, China e Coreia do Sul. Ainda segundo a pesquisa da FGV, o setor foi diretamente responsável por quase 1% do PIB, movimentando R\$ 30,9 bilhões, em 2011. Considerando os efeitos indiretos e induzidos, o impacto total sobre o PIB pode chegar a R\$ 159,5 bilhões ●

# como operamos

**A ESSÊNCIA E A PROPOSTA DE VALOR DA NATURA ORIENTAM** A MANEIRA COMO A COMPANHIA OPERA, SEU MODELO COMERCIAL, OS PRODUTOS E SERVIÇOS QUE DESENVOLVE E A FORMA COMO SE RELACIONA COM SEUS PÚBLICOS.

## nossos recursos

- Uma rede de mais de 1,5 milhão de consultoras e consultores Natura no Brasil, em outros cinco países da América Latina e na França
- Quase 7 mil colaboradores
- 4,7 mil fornecedores, sendo 190 de produtos acabados (fabricantes terceiros) de insumos da biodiversidade, matérias-primas e materiais de embalagem, grupos que representam 50% do volume de compras
- Cerca de 100 milhões de consumidores

## proposta de valor

### COMPORTAMENTO EMPRESARIAL

Atuação pautada no desenvolvimento sustentável, com resultados econômicos consistentes; maior geração e distribuição de riquezas e cuidado com o meio ambiente. A qualidade das relações é outro importante direcionador

### RELAÇÕES

As consultoras e consultores Natura são os primeiros consumidores da marca Natura. A venda se dá por meio das relações e da disseminação do *bem estar bem*

### PRODUTOS E CONCEITOS

Produtos que estimulam uma melhor relação com seu corpo, consigo mesmo, com o outro, com o todo; união da ciência e da tradição popular; baixo impacto ambiental; segurança e qualidade; prazer no uso

## essência

## valor gerado e impactos em 2012

- ↑ **R\$ 861 milhões** de lucro líquido
- ↑ **R\$ 6,3 bilhões** de receita líquida
- ↑ **R\$ 1,5 bilhão** de Ebitda e margem de 23,8%
- ↑ **R\$ 73,2 milhões** investidos sustentabilidade
- ↑ **R\$ 437 milhões** investidos em infraestrutura e logística
- ↑ **104 novos produtos** lançados
- ↑ **R\$ 121,8 milhões** gerados em negócios na Amazônia

### DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA:

- ↑ Acionistas, **R\$ 846 milhões**
- ↑ CNs, **R\$ 3,2 bilhões**
- ↑ Colaboradores, **R\$ 803 milhões**
- ↑ Fornecedores, **R\$ 4,8 bilhões**
- ↑ Comunidades fornecedoras, **R\$ 12 milhões**
- ↑ Governo, **R\$ 1,7 bilhão**

## como agregamos valor

- Visão de inovação que engloba todos os elementos do negócio: desenvolvimento de produtos e conceitos, modelo comercial e busca por novos negócios
  - Plataforma de inovação aberta com parcerias no País e no exterior
  - Centros de Pesquisa e Desenvolvimento em Cajamar (SP) e Benevides (PA) e um centro de conhecimento em Manaus (AM)
  - Política própria que estabelece o relacionamento e a repartição de benefícios com comunidades tradicionais e fornecedoras de insumos da sociobiodiversidade
- Marca líder em cosméticos no Brasil, a preferida de 46,5% dos consumidores
- Uso sustentável da biodiversidade como uma das principais plataformas tecnológicas para desenvolver produtos e conceitos
- Fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA), no Brasil. Produção por meio de parceiros locais na Argentina, México e Colômbia. Oito centros de distribuição no Brasil e outros seis nos demais países onde opera: Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru e França
- Sistema de Gestão Natura, que estrutura os principais diferenciadores da Natura, de forma que eles estejam inseridos na gestão e nos processos e rotinas da companhia
- Programas e ações que trabalham os temas prioritários da Natura, definidos em conjunto com os públicos de relacionamento: qualidade das relações; mudanças climáticas; sociobiodiversidade; resíduos sólidos; água; empreendedorismo sustentável; educação
- Programa de desenvolvimento de lideranças, criado especificamente para a Natura, e pelo qual passarão os 600 líderes da companhia
- Programa de desenvolvimento de fornecedores abrangente com foco também em critérios socioambientais, com acompanhamento periódico de oito dos principais indicadores desses aspectos como emissões de CO<sub>2</sub>, consumo de água, investimento em educação dos colaboradores, entre outros
- ↔ **0,40 litro de água** consumidos por unidade produzida,
- ↓ **25,56 gramas de resíduos** gerados por unidade produzida
- ↓ **14% de refis** sobre itens faturados no Brasil
- ↑ **125 mpt/kg** é o impacto ambiental das embalagens por quantidade de produto
- ↓ **47% dos insumos** da biodiversidade com processo de manejo certificado
- ↑ Ampliação em **67% do reúso de água** nos processos internos
- ↑ **280.209 tCO<sub>2</sub>** foi o total de emissões geradas considerando toda a cadeia de valor Natura

↓ **51% de lealdade** dos **consumidores** brasileiros

↑ **72%** na pesquisa de clima com os **colaboradores**

↑ **24%** de índice de lealdade das **consultoras** e **40%** das **CNOs** no Brasil

↓ **22,6%** de índice de lealdade com os **fornecedores** no Brasil e **23%** com as **comunidades fornecedoras**

↑ **R\$ 12,8 milhões** arrecadados na linha **Natura Crer para Ver** no Brasil e **R\$ 4,5 milhões** nos demais países da América Latina. Recursos são investidos em ações de educação

↑ **8%** de aumento em **horas de treinamento por colaborador**, em relação à meta do ano

↑ maior do que 2011

↓ menor do que 2011

↔ estável em relação a 2011



Geni Alves, consumidora e a consultora Talita dos Santos

**CADA VEZ MAIS  
FREQUENTE,  
ENTREGA DE  
PRODUTOS  
EM 48 HORAS  
JÁ CHEGA  
A 25% DAS CNs  
NO BRASIL**

Consumidora da natura há 16 anos, Geni Alves é compradora assídua dos perfumes Humor. Com uma festa de aniversário programada, ela fez a compra do presente com mais de uma semana de antecedência. Para sua satisfação, dois dias depois, a consultora Talita dos Santos entregava o produto em sua casa. "Fiquei surpresa! O prazo menor melhora o relacionamento da consultora com o consumidor porque traz a confiança de que você vai receber o seu produto logo", conta ela.

Cada vez mais frequente, a entrega de produtos em 48 horas já beneficia 25% das consultoras e consultores do Brasil. Se consideradas apenas as grandes capitais o índice chega a 60%. Resultado dos investimentos em infraestrutura nos anos recentes, o prazo médio de entrega no País foi reduzido de 6,8 dias, em 2011, para 4,5 dias no segundo semestre de 2012, ano em que a Natura também registrou o menor índice de indisponibilidade de produtos dos últimos sete anos.

Esses resultados impulsionam a empresa a buscar novos desafios. Em 2012, a Natura deu os primeiros passos para promover uma significativa evolução na experiência de compra por meio do uso das tecnologias digitais e da mobilidade. "Identificamos um grande potencial de 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 o serviço aos nossos clientes", afirma o diretor-presidente da Natura, Alessandro Carlucci.

Um grupo de CNs já utiliza aparelhos móveis e a web para complementar o relacionamento pessoal com seus clientes, em uma experiência para gerar aprendizados e aprofundar o conhecimento do potencial desses mecanismos na venda direta.

Esse movimento será apoiado pelos investimentos programados em tecnologia digital, que devem chegar a 4,4% da receita líquida nos próximos dois anos. "Depois do forte investimento para agilizar as transações, vamos subir mais um patamar, utilizando a tecnologia como base de diferenciação e relacionamento. Esse será um grande habilitador de negócios da Natura", explica Agenor Leão de Almeida Junior, vice-presidente de Tecnologia Digital, área estruturada em 2012 para dar foco estratégico a esse tema ●



# mais produtividade, mais renda

De cada mil brasileiros, seis são consultoras ou consultores Natura. Com mais de 1,2 milhão de CNs no País, a Natura direcionou sua estratégia para a ampliação da produtividade dessa rede, principal objetivo da empresa nos próximos anos. Esse movimento já começou a apresentar os primeiros avanços no segundo semestre de 2012 – a renda individual das consultoras aumentou 1,4%, no 3º trimestre, e 2,9%, no quarto trimestre. No consolidado dos 12 meses, o valor se igualou ao do ano anterior, interrompendo a trajetória de queda. No caso das CNOs, o resultado foi mais consistente e a produtividade avançou 21%.

Para ajudar a rede a melhorar seu desempenho, a Natura investe na evolução do marketing, em treinamento de consultoras e consultores e na oferta combinada de diversas categorias de produtos. O objetivo é ampliar a frequência de compra do consumidor e a variedade de produtos adquiridos.

Em 2012, foram realizados ajustes na estratégia de relacionamento com as CNs e CNOs para fortalecer seu vínculo com a Natura e adequações nas práticas de remuneração e premiação, de modo a favorecer as CNs mais produtivas, mas também seguir motivando àquelas com menor número de pedidos.

Os treinamentos também foram reforçados para fornecer maior repertório de informações e preparar as consultoras para traduzirem todo o encantamento e a paixão pelos produtos aos seus consumidores. Além dos encontros presenciais a cada ciclo de vendas, a empresa instituiu novos treinamentos em várias cidades do Brasil com especialistas em temas como maquiagem e perfumaria e ampliou o número de *workshops* e ferramentas *online*. “Esses treinamentos reforçam os conceitos de cada linha, de forma a agregar ainda mais valor à experiência de venda”, afirma Guto Pedreira, diretor de Negócios Brasil.

O investimento no uso intensivo da tecnologia também vai permitir a criação de um sistema de CRM (Customer Relationship Management), que favorecerá o gerenciamento de informações de consumidores e CNs e disponibilizará às consultoras informações sobre hábitos de compra, preferências e perfis dos consumidores.

Relançada em 2012, a *Revista Natura* digital, por exemplo, já apresenta seu portfólio de produtos de acordo com o perfil de compra do consumidor. Além disso, a Natura desenvolveu um aplicativo para o Facebook que permite ao usuário da rede social encontrar CNs entre seus contatos ou entre os contatos dos seus amigos ●

## RENDA MÉDIA ANUAL GERADA (R\$)



**CNs** Consultoras e Consultores<sup>1</sup>  
**CNOs** Consultoras Natura Orientadoras<sup>2</sup>

1. Considera-se o lucro de 30% da CN sobre o preço dos produtos apresentados na revista.  
2. As CNOs são comissionadas conforme seu desempenho, em número de consultoras que realizam pedidos e em volume de pedidos.

DE CADA 1.000 BRASILEIROS,  
6 SÃO CONSULTORAS OU CONSULTORES NATURA



# contagem regressiva

Um grupo de 70 indicadores monitorado periodicamente garante a execução de um pedido perfeito, ou seja, entregue dentro do prazo estipulado e com todos os produtos solicitados pela consultora. Acompanhadós a cada ciclo de vendas, os indicadores envolvem diferentes áreas da companhia desde o cadastramento de CNs, pagamento e o atendimento na venda e no pós-venda. "A intenção é melhorar a cada dia o nível de serviços prestados às nossas CNs e a experiência de compra de nossos clientes.

Colocamos todas as áreas para fazer a gestão a favor da cultura de servir, que ganhou ainda mais força em nossa empresa", diz o vice-presidente de Operações e Logística, João Paulo Ferreira, líder do Comitê de Clientes, grupo executivo que instituiu o processo do serviço perfeito.

Implementada no ano passado, essa cesta de indicadores foi monitorada em 35% dos pedidos no estado de São Paulo em 2012. A meta é que o serviço perfeito alcance 90% das CNs em 2014.

Acompanhe uma simulação das etapas que garantem um pedido perfeito.



PARA QUE O PRODUTO ADQUIRIDO PELA CONSUMIDORA GENI ALVES CHEGUE RAPIDAMENTE ÀS SUAS MÃOS, O TRABALHO CONJUNTO DA CONSULTORA TALITA DOS SANTOS E DA NATURA SÃO FUNDAMENTAIS.



 entrega

 em até 48 horas

Sabendo que a satisfação do cliente é um importante fator para garantir novas vendas, Talita agiliza em poucas horas a entrega do produto na casa de sua cliente.

Surpresa, Talita recebe do transportador sua caixa com os pedidos – que rodou 100 quilômetros até o seu endereço

início



início do pedido

A consultora Talita reúne a encomenda de sua cliente Geni e faz o pedido à Natura pela internet



10 min depois

Registrado e aprovado, a solicitação é encaminhada eletronicamente ao centro de distribuição

### POR DIA

61 MIL PEDIDOS  
68 MIL CAIXAS  
2 MILHÕES DE PRODUTOS

### POR SEGUNDO

DUAS CAIXAS NATURA  
SÃO PREPARADAS PARA  
TRANSPORTE

### 25% DOS PEDIDOS

SÃO ENTREGUES EM ATÉ  
48 HORAS NO BRASIL,  
NAS GRANDES CAPITALS,  
O ÍNDICE CHEGA A 60%



em até 10 horas

Nesse local é feito o picking: seleção dos produtos e montagem das caixas das consultoras. Cada caixa tem um conteúdo diferente da outra, a depender dos pedidos das CNs



em até 21 horas

Talita acompanha o andamento do seu pedido pela internet e a previsão de entrega

## outros números

8 centrais de distribuição Brasil  
6 nos demais países da América Latina e na França

A Natura alcançou a marca recorde de **4,5 milhões de produtos** separados e preparados para transporte em um único dia.



Quiosque em Shopping Center na Argentina



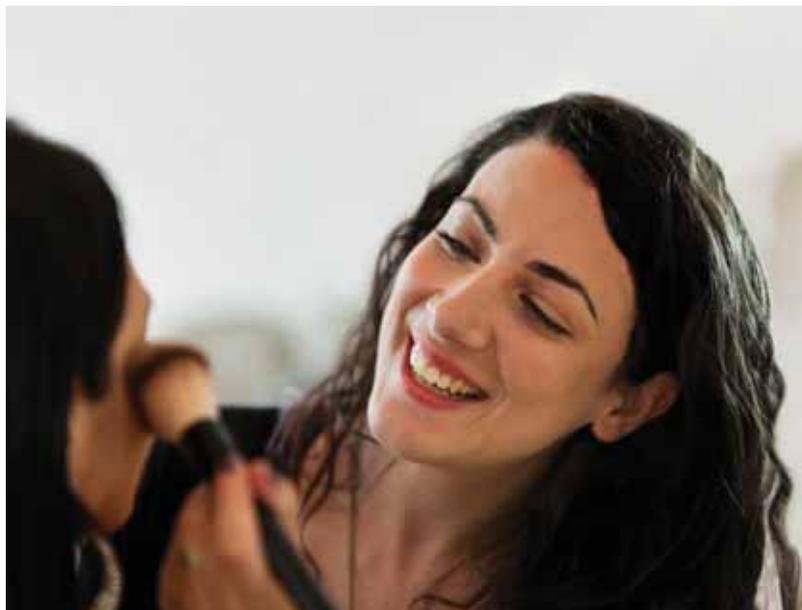
COM OPERAÇÃO EM OUTROS CINCO PAÍSES DA AMÉRICA LATINA, **NATURA** INVESTE EM CONHECIMENTO INTERNACIONAL DA MARCA

Após decidir intensificar a sua participação nos demais países da América Latina, a Natura investe para crescer de forma acelerada sua rede de consultoras e consultores, ampliar a produção apoiada em parceiros locais, melhorar o nível de serviço e aumentar o prestígio de marca e o reconhecimento institucional.

Em 2012, as Operações Internacionais (formada pelas unidades de Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru) alcançaram um patamar de desenvolvimento e rentabilidade, que reforçam sua posição de plataforma de negócios relevantes, e encerraram o ano com uma fatia de 11,6% da receita líquida da Natura. A França, uma unidade voltada à aquisição de experiência e proximidade es-

tratégica com o principal mercado de cosméticos mundial, não está contabilizada nessa porcentagem.

A lucratividade das Operações em Consolidação (Argentina, Chile e Peru) totalizou R\$ 78,4 milhões com margem Ebitda de 16,1%, e as Operações em Implantação (México e Colômbia) se aproximam de um ponto de equilíbrio. Isso reflete os importantes avanços na região como o contínuo aumento do volume de produção local, para cerca de 10% em dezembro de 2012, e a estabilização do modelo Consultoras Natura Orientadora (CNO) na Colômbia, Chile e Peru, além de ajustes na Rede de Relações Sustentáveis no México (leia mais na página 46, Empreendedorismo Sustentável). >>



A receita das operações nos demais países da América Latina chegou a

**11,6%**  
em 2012

## MESMOS PROPÓSITOS

Na assinatura de seu e-mail, Michael O'Keefe, CEO da Aesop, reproduz uma frase do maestro e compositor austríaco Gustav Mahler que fala sobre a necessidade de renunciar à superficialidade, às convenções, à vaidade e à ilusão. Esse espírito informal e inspirador é um forte traço da gestão da Aesop, marca de cosméticos australiana presente também na Ásia, na América do Norte e na Europa. A afinidade com a essência da Natura aproximou as duas empresas e fez que a Natura concluísse no início de 2013 a aquisição de 65% de participação da empresa australiana.

### Como a Natura pode contribuir para o negócio da Aesop e vice-versa?

A Natura tem uma maior variedade de produtos e é capaz de ajudar a Aesop na formulação de lançamentos em categorias que atualmente não estamos presentes. Na Aesop tentamos expandir as fronteiras da inovação e reimaginar produtos. Esse nível de criatividade poderia ser aplicado na Natura, fortalecendo seu portfólio com produtos cada vez mais inovadores e interessantes.

Michael O'Keefe

CEO da Aesop

### Como essa parceria pode auxiliar o desenvolvimento sustentável no Brasil e na Austrália?

Atualmente, a Natura tem mais controle e visibilidade sobre sua cadeia de suprimentos, e muitos aprendizados podem ser aplica-

Ainda sobre o modelo comercial, o número de consultoras e consultores cresceu 25% em 2012, alcançando 304,4 mil CNs. Parte desse crescimento foi resultado da implantação do modelo de CNO.

“Até então, estávamos investindo e semeando nas OIs. Agora, essas unidades começam a trazer frutos para os resultados da Natura, contribuindo de maneira significativa no crescimento do negócio, na rentabilidade e na expansão do *bem estar bem* em toda a América Latina”, enfatiza José Vicente Marino, vice-presidente executivo.

Centrada nos principais conceitos da marca Natura e das submarcas mais relevantes, a comunicação também tem se traduzido em ganhos de imagem. O conhecimento da marca cresceu na Argentina, no Chile e no México no ano passado. Reconhecimentos públicos também comprovam que a Natura tem uma marca em ascensão na região. Em 2012, a empresa foi eleita a quarta empresa de melhor reputação por organizações não-governamentais no Chile, também figurou em rankings da Argentina de marcas de maior prestígio e de cosméticos no México e no Peru ■

### Conhecimento espontâneo de pesquisa de imagem da marca nas Operações Internacionais<sup>1</sup>

	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.

### Rede de consultoras na América Latina (milhares)

	2010	2011	2012
	192,4	245,2	304,4

dos à Aesop. Nossas fontes de óleos essenciais são provenientes do mundo todo (incluindo países como a França, Egito e Malásia) e, se pudermos construir uma cadeia de fornecimento mais sustentável, seus benefícios poderão ser sentidos de forma mais ampla, e não apenas no Brasil e na Austrália.

### Quais são os desafios de inovar em produtos que proporcionem uma melhor qualidade de vida aos consumidores utilizando ativos da sociobiodiversidade de uma forma sustentável?

A segurança do consumidor sempre tem prioridade sobre a eficácia do produto. Os produtos precisam ser capazes de ter o desempenho que prometemos, mas ao mesmo tempo é de suma importância que eles sejam completamente testados para a segurança do consumidor, com relação à sustentabilidade de seu fornecimento e o impacto de seu desperdício. Nós fazemos produtos que os consumidores irão querer usar por muitos anos e, portanto, precisamos conhecer o impacto que ele produz em todo o seu ciclo de vida.

Loja AESOP em Paris



# INOVAÇÃO

## na era do convívio

OS DESAFIOS INCLUEM **INOVAÇÕES EM SERVIÇOS E NOVOS NEGÓCIOS** EM UMA VISÃO MULTIDISCIPLINAR

“Estamos saindo de uma era da individualidade para a convivialidade, momento no qual as pessoas realmente terão de estar mais juntas para poder fazer as coisas. O papel da Natura não se restringe a prover o consumidor de produtos. Hoje, as relações são de troca.” O depoimento é de Denise Figueiredo, diretora do Núcleo de Inovação, ressaltando o potencial da soma de conhecimento em rede adotado pela empresa, que propõe a articulação da comunidade científica, reunindo pesquisadores e instituições de pesquisa para inovar e promover relações de *bem estar bem*.

Por meio do Natura Campus, a companhia trabalha a inovação aberta há sete anos, compartilhando desafios com a comunidade científica no Brasil e no exterior. Isso significa que, além dos cientistas e das pesquisas internas (são mais de 250 colaboradores diretamente envolvidos com Pesquisa e Desenvolvimento), seu negócio está fortemente vinculado às parcerias com instituições científicas do Brasil e do mundo para desenvolver novos conceitos, metodologias, produtos e processos. Por meio do portal [www.naturacampus.com.br](http://www.naturacampus.com.br),

a companhia conecta os pesquisadores e lança editais e desafios para investimento em pesquisa, além de gerar e compartilhar conhecimento.

Os desafios vão além do desenvolvimento de novos produtos, e incluem inovações em serviços e novos negócios em uma visão multidisciplinar, reforçada no ano passado com a reorganização do processo de inovação. Com esse entendimento, a empresa realiza o desenvolvimento de um sistema de produção sustentável do dendê (*leia mais na página 38*), a articulação de pesquisadores para levar as inovações para o cotidiano das comunidades locais da Amazônia (*leia mais na página 36*) e até constrói uma biblioteca virtual de gestos, baseados em terapias corporais para inspirar as pessoas a resgatarem e valorizarem as relações humanas.

“Temos uma visão ampliada, consolidando uma metodologia de inovação integral. É um jeito diferente de fazer pesquisa para tecer uma compreensão ampla e aprofundada acerca do bem-estar”, afirma Victor Fernandes, diretor de Ciência, Tecnologia, Ideias e Conceitos

### OLHAR AMPLIADO

Frentes de pesquisa da Natura:

#### 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

#### 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

#### sentidos e design de interação:

busca entender o funcionamento dos mecanismos fisiológicos da produção das sensações, percepções e emoções para levar a melhor experiência aos consumidores

#### bem estar bem 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)

# lançamentos superaram expectativas

## PRIMEIRO PERFUME DE NATURA UNA VENDEU 600 MIL UNIDADES NO CICLO INICIAL

Como transformar cores em cheiros? Esse foi o desafio dos perfumistas da Natura Veronica Kato, e da International Flavors and Fragrances (IFF), Yves Cassar. Eles são os criadores do Natura UNA *deo parfum*, fragrância inédita da linha de maquiagem homônima lançada no ano passado e que reforçou a perfumaria *premium* da marca Natura. 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.

Após dois anos de trabalho, o perfume teve grande aceitação das consumidoras, vendendo 600 mil unidades no seu ciclo de lançamento.

“Cada marca da Natura traz um conceito. A criação surge nessa viagem de a gente mergulhar dentro do conceito, traduzindo-o em um cheiro. Pensamos em como associar fragrâncias às cores da base, da maquiagem. Quando o consumidor se identifica é o que há de mais gratificante para a gente”, explica Veronica Kato. A Natura é uma das poucas empresas no mundo – e única na América Latina – a contar com uma perfumista exclusiva, uma atividade rara, com cerca de 250 profissionais no mundo.

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 de unidades no ciclo de lançamento.

Com vendas que superaram as expectativas, esses produtos comprovam a força da marca em diferentes segmentos. A empresa seguirá inovando em conceitos e produtos para encantar os clientes e ocupar espaços onde a marca Natura pode oferecer produtos alinhados à sua proposta de valor e ainda não está presente ●



# evolução constante

## AVANÇOS REAFIRMAM O **COMPROMISSO HISTÓRICO DA NATURA** COM BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Recorde de público, a Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária (AGOE) da Natura realizada em abril de 2012 reuniu 350 participantes, entre pequenos e grandes acionistas. O interesse pelo encontro anual para divulgação de resultados e aprovação da composição do Conselho de Administração é resultado de um relacionamento cada vez mais focado nos investidores, aproximando-os da companhia e envolvendo, inclusive, o pequeno investidor.

Esse foi o terceiro ano em que a Natura reforçou a convocação para a AGOE. Os convidados puderam tirar dúvidas e conversar com a alta gestão da empresa sobre resultados e estratégia de futuro e também participaram da reunião pública da Apimec-SP (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais) com a presença de convidados e analistas do mercado, que pelo segundo ano consecutivo, aconteceu conjuntamente com a Assembleia Geral Ordinária.

A AGOE confirmou ainda mais um importante passo na evolução da governança da empresa, ao ampliar o Conselho de Administração, que agora conta com nove integrantes e foi reforçado por profissionais com trajetórias e qualificações variadas no ambiente do mercado: Raul Gabriel Beer Roth, Roberto Oliveira de Lima e Plínio Villares Musetti.

A ampliação de integrantes do Conselho também permitiu o aumento no número de integrantes dos comitês de apoio e a adoção de mais uma boa prática de governança: formar comitês de apoio apenas com conselheiros ou participantes externos. Os membros do Comitê Executivo da Natura deixaram a composição oficial dos grupos e hoje atuam quando convidados (*mais detalhes sobre a governança da Natura na versão completa do relatório, disponível no site [www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio)*) ●

## desenho executivo

A expansão recente e os novos desafios que se apresentam para o futuro ampliaram a complexidade da operação e motivaram a Natura a revisar a estrutura da alta gestão em 2012. Para reservar mais tempo à atuação do Comitê Executivo (ComEx) com um olhar focado no futuro e na inovação, sem perder de vista a execução operacional, foram criadas duas novas instâncias de suporte: a Vice-Presidência Executiva e o Comitê de Operações (ComOp).

A Natura também identificou a necessidade de compor uma estrutura mais robusta de tecnologia da informação e mídias digitais, passando a investir ainda mais em plataformas tecnológicas, com o objetivo de transformá-las em habilitadoras da evolução do negócio atual e da construção da visão de futuro da Natura. Por esse motivo, foi criada a vice-presidência de Tecnologia da Informação e Mídias Digitais ●

# remuneração

O plano de remuneração da alta gestão procura estimular o engajamento dos executivos e equilibra ganhos no curto, médio e longo prazos. O programa de remuneração variável oferece ao diretor-presidente, vice-presidentes, diretores e um grupo de gerente sêniores um programa de outorga de opção de compra ou subscrição de ações. O sistema está atrelado à decisão do executivo de investir, no mínimo, 50% do valor líquido recebido como participação nos lucros da empresa na aquisição de ações da Natura.

A participação nos lucros e resultados ainda está relacionada ao alcance de resultados não apenas econômicos, mas também sociais e ambientais (veja quadro).

Para os demais colaboradores, a média salarial é compatível com o mercado. É importante ressaltar que a Natura tem em sua política a prática de igualdade de remuneração. As variações entre salários do público feminino e masculino acontecem, exclusivamente, em função da distribuição dos salários dentro da estrutura organizacional – há mais homens do que mulheres ocupando os cargos dos grupos salariais mais altos.

“Avançar em relação à participação das mulheres é um desafio. Mas se, por um lado, temos uma menor participação feminina no grupo de gestores sêniores, por

outro, quando analisamos os planos de sucessão, o gênero da liderança é prioritariamente feminino, o que significa que o futuro nos trará evoluções”, avalia Ney Silva, diretor de Gestão de Pessoas.

Com um quadro funcional composto majoritariamente por mulheres (64%), a Natura busca estabelecer um ambiente adequado e oferece atenção especial, principalmente, para mães como horário flexível de trabalho para amamentação, berçário e acompanhamento médico e de assistentes sociais na licença-maternidade (veja todos os dados sobre remuneração na versão completa, disponível no site [www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio)) ●

### CRITÉRIOS PARA BONIFICAÇÃO

#### econômico

Ebitda consolidado

#### social

Clima organizacional e índice de lealdade de CNs (apenas no Brasil)

#### ambiental

Emissões de carbono

#### outros

Índice de não atendimento (produtos não disponíveis no momento do pedido pelas consultoras)

## IGUALDADE DE CONDIÇÕES

A ministra da Secretaria de Políticas para Mulheres, Eleonora Menicucci, fala dos desafios que as mulheres ainda enfrentam em pleno século 21 para garantir equidade no trabalho.

### Quais os principais desafios da mulher no mercado?

Nosso trabalho baseia-se na parceria com empresas privadas e públicas para a valorização do trabalho das mulheres na sua diversidade. De cada dez mulheres, cinco estão no mercado, enquanto os homens são sete. Elas recebem, em média, 70,4% dos rendimentos deles.

### Por que, em sua opinião, ainda há diferenciação de remuneração entre homens e mulheres?

A diferença no rendimento acontece porque ainda está a carga das mulheres o trabalho doméstico não remunerado – mais de 22 horas semanais no cuidado da casa e da família, enquanto os homens pouco mais de 11 horas. Elas também entram no mercado em piores condições. Menores rendimentos também têm relação, em alguma medida, com o imaginário da sociedade.

Eleonora Menicucci

ministra de Políticas para Mulheres

Em 2010, nos cursos de Educação, as mulheres eram 67,4%. Isso também se repete nas áreas de saúde e bem-estar. Na outra ponta, os homens são mais de 70% em Ciências, Matemática, Computação, Engenharia, produção e consumo, áreas com remuneração maior.

### O que as empresas podem fazer para oferecer igualdade de condições entre homens e mulheres?

Além de fazerem parte do processo que inclui cada vez mais mulheres no mercado formal, as empresas podem incluir práticas que promovam a igualdade no acesso a salários mais altos, aos cargos de direção ou, ainda, o estabelecimento de equipamentos que contribuam para compartilhar o cuidado doméstico.

# foco no que é relevante

## NATURA INTEGRA OS PRINCIPAIS FÓRUNS DE DISCUSSÃO SOBRE RELATO INTEGRADO DOS ASPECTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E AMBIENTAIS

A integração de relatórios financeiros e não financeiros e as relações de causa e efeito entre esses temas ocupam cada dia mais a agenda de algumas empresas e organizações. Mais do que unir dois documentos – o que a Natura já faz desde 2002 – a maior contribuição do chamado relatório integrado é a evolução da gestão desses aspectos, inserindo as questões socioambientais efetivamente na tomada de decisão.

Na Natura, esse processo de integração vem sendo consolidado nos últimos três anos: na gestão propriamente dita, critérios sociais e ambientais e de governança permeiam o planejamento estratégico, a definição de metas e a política de participação nos lucros dos gestores. Mas ainda há muito a ser feito. “Um dos maiores desafios é como mostramos a conexão entre todos esses elementos e que a geração de valor ocorre de maneira integrada”, afirma Roberto Pedote, vice-presidente de Finanças, RI e Jurídico.

Para continuar evoluindo nessa questão, a Natura faz parte dos principais fóruns globais sobre o tema, como o Steering Committee do Comitê Internacional de Relatório Integrado (IIRC, na sigla em inglês), conselho que reúne lideranças globais de empresas, investidores, instituições acadêmicas, setoriais, de regulação e de normatização para a criação de um padrão internacional para relatórios integrados. Junto com outras empresas do mundo, a Natura faz parte do grupo piloto que vai testar as diretrizes do IIRC a serem lançadas ainda em 2013. Também apoia a Global Reporting Initiative (GRI), da qual é *organizational stakeholder*, no desenvolvimento da quarta geração de seus indicadores, o G4, em que o tema do relatório integrado também é contemplado.

No relatório anual especificamente, a Natura evoluiu sua forma de comunicar em 2012, para ser mais concisa, transparente e reforçar o foco nos temas prioritários de sustentabilidade, conhecidos também como temas materiais. A materialidade é um requisito dos relatórios e é construída com o apoio das redes de relações da empresa, que apontam os temas que consideram mais relevantes frente à estratégia de negócio (*leia mais abaixo*). O objetivo é oferecer aos investidores e demais públicos de relacionamento um relato mais consistente e completo sobre o desempenho, considerando todos os aspectos ligados ao negócio ●

INTEGRATED REPORTING <IR>



## processos incorporam diferenciais



Com um modo de operar muito ligado às suas crenças e à sua essência, a Natura desenvolveu um modelo próprio de gestão. O Sistema de Gestão Natura (SGN) estruturou todos os elementos que diferenciam a atuação da empresa e os estabelece como requisitos em seus processos. Assim, temas como inovação, sustentabilidade e relações devem ser considerados em todos os processos da companhia.

O Sistema também prevê a eficiência e a flexibilidade para o crescimento local e a expansão global da companhia, sem o distanciamento da sua proposta de valor.

No caminho da evolução da gestão por processos, a Natura ainda tem o desafio de institucionalizar esse Sistema, sendo preciso consolidar o modelo garantindo que este seja apropriado e aplicado por todos os colaboradores.

Esses objetivos são importantes para fortalecer cada vez mais a operação e seus processos e consolidar o SGN como um diferenciador na agenda estratégica da Natura ●

# sustentabilidade, vetor de **inovação**

**COM ABORDAGEM TRANSVERSAL, TEMA INSPIRA O PLANEJAMENTO, OS INDICADORES E METAS, AS ATIVIDADES DE EDUCAÇÃO E ESTÁ ATRELADO ÀS ANÁLISES DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO**

A estratégia da Natura 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 sua rede de relações. Buscando uma abordagem transversal em toda a organização, 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 da liderança. Todo esse processo é acompanhado pela alta gestão e comunicado periodicamente.

“Trabalhamos para que essa abordagem se torne o alicerce para transformar os padrões de tomada de decisão e seja geradora de novas oportunidades de negócios. Buscamos ainda ter sempre um olhar ampliado a respeito dos impactos em toda a nossa cadeia de valor”, afirma Denise Alves, diretora de Sustentabilidade.

Em um ciclo que evolui e se retroalimenta, a estratégia de sustentabilidade nasce do processo de relacionamento e engajamento com os públicos com os quais a empresa se relaciona e que ajuda a identificar os temas socioambientais mais relevantes frente às escolhas para o negócio (*leia mais na página 57, 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 (chamado de Orçamento Socioambiental).

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

O ciclo se fecha com a comunicação das práticas e resultados econômicos, sociais e ambientais, realizada de forma periódica, nos comunicados trimestrais de desempenho e no relatório anual, com dados auditados por consultoria independente e de acordo com as diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI) (*leia mais na página 57, Sobre o Relatório*) ●

# tudo interligado

OS TEMAS MATERIAIS DE SUSTENTABILIDADE GERAM **COMPROMISSOS E METAS QUE SÃO ACOMPANHADOS PELA ALTA GESTÃO**

## qualidade das relações

A Natura mantém práticas estruturadas de gestão de relacionamento com os principais públicos, o que inclui a realização de consultas e diálogos na maioria dos projetos estratégicos executados. Também monitora os índices de satisfação e lealdade dos diferentes públicos como forma de acompanhar a qualidade das relações

### METAS 2012



#### ATINGIDAS

Registrar 21% de lealdade com CNs no Brasil e 36% nas Ols  
Atingir nota média de 3,76 no BioQlicar

Atingir 33% de lealdade com CNOs no Brasil



#### NÃO ATINGIDAS

Atingir 54% de lealdade do consumidor no Brasil  
Atingir 29% de lealdade dos fornecedores com a Natura  
Atingir 30% de lealdade das comunidades fornecedoras  
Alcançar 30% de lealdade do colaborador Brasil e 74% de favorabilidade na pesquisa de clima

### METAS 2013

Lealdade:  
Colaboradores: 31%  
CNs Brasil: 25% - CNs Ols: 39,2%  
CNOs Brasil: 39% - CNOs Ols: 49,1%  
Consumidor Brasil: 54%  
Fornecedores Brasil: 28%  
Comunidades Fornecedoras: 28%  
Atingir 73% de favorabilidade na pesquisa de clima  
Atingir nota média de 3,89 no BioQlicar

Leia mais sobre as ações nas páginas 26-31.

## socio-biodiversidade

A Natura quer contribuir para a criação de novos modelos de negócios sustentáveis, por meio do uso dos recursos da socio-biodiversidade amazônica, que sejam geradores de desenvolvimento regional. Em 2012, com o Programa Amazônia, inaugurou o Nina (Núcleo de Inovação Natura Amazônia), definiu cinco territórios prioritários de atuação, constituiu o conselho consultivo do Programa e deu início à construção do Ecoparque, nova fábrica com diferenciais ecológicos localizada em Benevides (PA).

### METAS 2012



#### ATINGIDA

Distribuir R\$ 12 milhões em riquezas para as comunidades fornecedoras



#### NÃO ATINGIDA

Gerar R\$ 136 milhões em volume de negócios na região amazônica considerando a Natura e outros parceiros

### METAS 2013

Gerar R\$ 190 milhões em volume de negócios na região amazônica, considerando a Natura e outros parceiros  
Alcançar o índice de 13,2% no consumo de insumos amazônicos, sendo 2,1% exclusivos de ativos da biodiversidade  
Distribuir R\$ 13,6 milhões em recursos para as comunidades fornecedoras

Leia mais sobre as ações nas páginas 34-39.

## mudanças climáticas

A Natura é uma empresa carbono neutro desde 2007 e promove ações de redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE) em toda a cadeia produtiva com medidas como a substituição de combustíveis por fontes alternativas, desenvolvimento de produtos mais eficientes, inclusão do tema nos processos e no relacionamento com parceiros. As emissões que não podem ser evitadas são compensadas com investimento em programas de reflorestamento, eficiência energética e substituição de combustíveis.

### METAS 2012



#### EM ANDAMENTO

Reduzir as emissões relativas de GEE em 33% até 2013, levando em consideração o inventário realizado em 2006



#### NÃO ATINGIDA

Reduzir as emissões de GEE relacionadas ao escopo 1 e 2 do GHG Protocol em 10% em 2012, tomando como base as emissões de 2008

### EMISSÕES RELATIVAS

(kg de CO<sub>2</sub>e por kg de produto faturado)

2010 3,30

2011 3,12

2012 3,00

### METAS 2013

Reduzir as emissões relativas de GEE em 33% até 2013, considerando o ano de 2006  
Atingir 5,511 tCO<sub>2</sub>e, reduzindo 12,4% as emissões absolutas  
Atingir o índice de 16,5% de embalagens ecoeficientes, incluindo refil

Leia mais sobre o tema nas páginas 32-33.

## resíduos sólidos

Desde 2010, a Natura trabalha em uma estratégia para a gestão dos resíduos sólidos com visão integrada de ciclo de vida do produto, com o objetivo de reduzir a geração de resíduos e ampliar o uso de material reciclado em todo o processo produtivo. Nesse período, desenvolveu uma metodologia de inventário de resíduos e tem apoiado 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.

### META 2012

#### NÃO ATINGIDA

Manter em 20 gramas por unidade produzida a quantidade de resíduos gerada no Brasil

### RESÍDUOS POR UNIDADE PRODUZIDA (gramas/unidade)



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 pela Natura.

### META 2013

Gerar 24,7 gramas de resíduos por unidade produzida no Brasil

Leia mais sobre as ações nas páginas 40-42.

## água

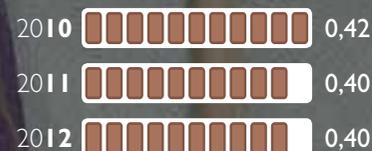
A Natura monitora o consumo de água em seus espaços e nos principais fornecedores. Há dois anos, desenvolve uma metodologia de cálculo da água com a visão completa de ciclo de vida de um produto, da extração da matéria-prima ao uso e descarte do produto e potencial de poluição dos recursos hídricos.

### META 2012

#### ATINGIDA

manter o consumo relativo em 0,40 litro por unidade produzida.

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



### META 2013

Consumir 0,39 litro de água/unid. prod. no Brasil.

Leia mais sobre o tema nas páginas 43 e 45.

## empreendedorismo sustentável

A Natura tem um grande potencial de contribuir na busca por novas formas de negócio e de geração de valor para a sua rede de consultoras e consultores, que chega a 1,5 milhão de pessoas. O objetivo é fomentar o empreendedorismo por meio da educação, ampliando os treinamentos sobre empreendedorismo sustentável, plataformas tecnológicas e liderança.

### META

Não há.

Leia mais sobre o tema nas páginas 46 e 47.

## educação

A Natura acredita que a busca permanente pelo aperfeiçoamento promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. A partir da sua atuação e das relações que cultiva, a empresa segue empenhada em criar um modelo de aprendizagem que, além de viabilizar os resultados da Natura, tenha força para contribuir para a transformação da sociedade.

### METAS 2012

#### ATINGIDAS

Registrar 80 horas médias de treinamento, por colaborador

Treinar 1.005 mil CNs por tema no Brasil

Arrecadar R\$10,3 milhões no Crer para Ver no Brasil e R\$ 2,5 milhões nas Ols

Manter em 123 mil o número de CNs engajados no Movimento Natura no Brasil

Atingir 11% de penetração das CNs ao programa Crer Para Ver no Brasil e 17,7% nas Ols

### METAS 2013

Registrar 83,2 horas médias de treinamento, por colaborador

Treinar 1.152 mil CNs por tema no Brasil

Arrecadar R\$ 14 milhões no Crer para Ver no Brasil e R\$ 5,06 milhões nas Ols

Atingir 14% de CNs envolvidas no Movimento Natura no Brasil

Atingir 14% de penetração de CNs no Crer para Ver no Brasil e 18,9% na Ols

Leia mais sobre o tema nas páginas 48-53.



# com a palavra, nossos públicos

## EM BUSCA DE IDEIAS E SOLUÇÕES INOVADORAS, **NATURA PROMOVE ENCONTROS PARA APRESENTAR E DISCUTIR PROJETOS** COM PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO

No dia 4 de outubro de 2012, cerca de 40 pessoas entre fornecedores, consumidores, consultoras e consultores, colaboradores e representantes de ONGs e do Ministério do Meio Ambiente reuniram-se na sede da Natura, em Cajamar (SP). A razão do encontro era fomentar o debate sobre consumo consciente e sobre qual deveria ser o papel da empresa na promoção desse tema.

“As empresas têm o papel de promover a redefinição dos valores por trás do consumo”, afirmou um fornecedor participante do encontro. “O que acontece quando o cifrão vem para o cen-

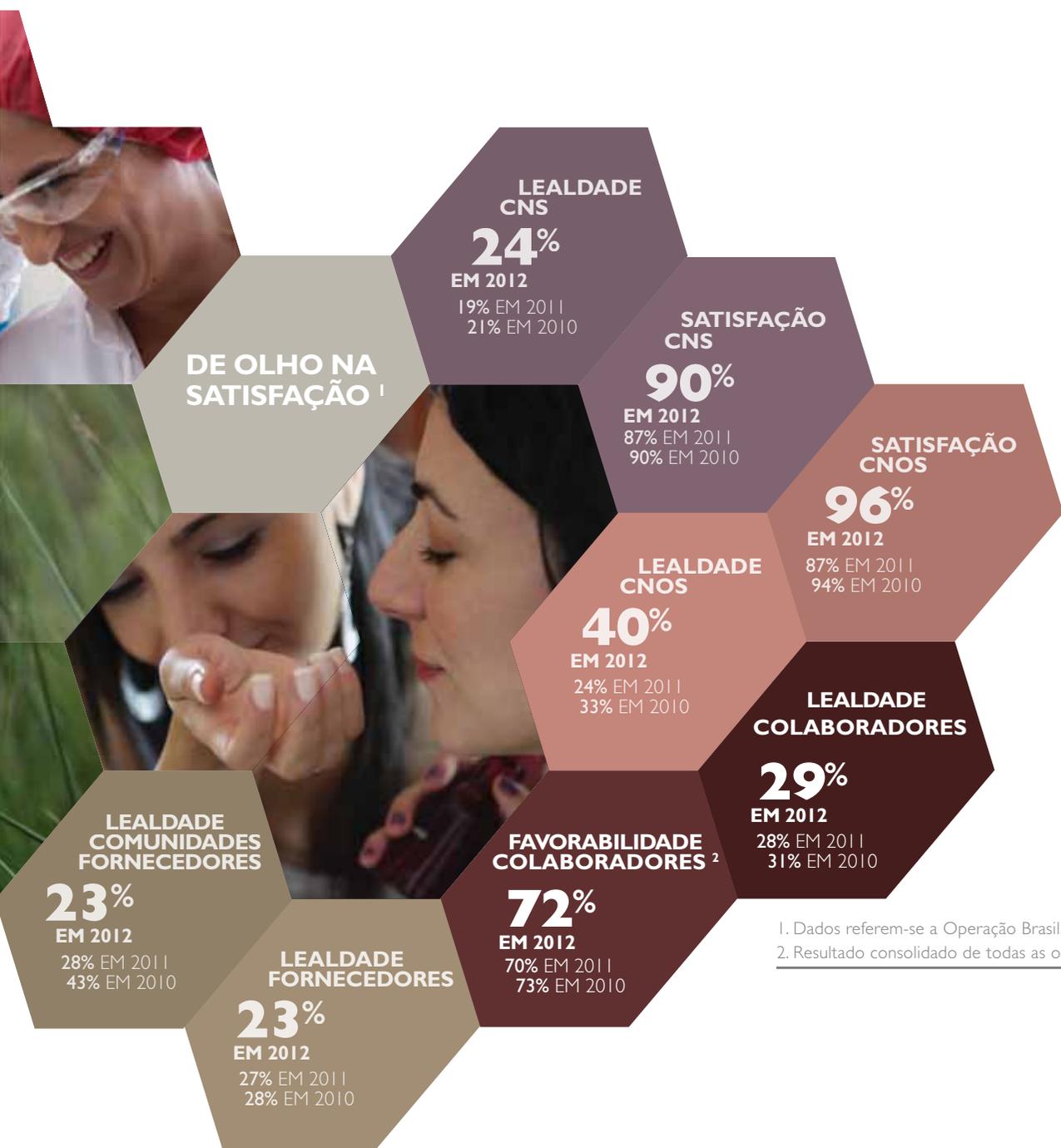
tro da conversa?”, indagou o representante de uma ONG, em um diálogo acompanhado pelos vice-presidentes executivo, José Vicente Marino, e de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade, Marcelo Cardoso.

Em 2012, a Natura realizou 17 painéis de diálogo como esse, envolvendo cerca de 430 pessoas para discutir temas como os impactos da instalação do novo escritório e centro de distribuição em São Paulo, o potencial da Natura para incentivar o empreendedorismo entre as CNs e pontos de melhoria no canal de ouvidoria.

O número de pessoas é menor em relação a 2011, quando chegou a 800 pessoas, porque se optou por combinar os engajamentos presenciais com uma estratégia virtual (por meio das redes sociais) que envolveu outras 250 pessoas em 2012.

A prática de engajamento não é novidade na Natura: desde 2009, a empresa mantém um processo estruturado de diálogo para identificar problemas e construir soluções colaborativas. “Essas iniciativas evidenciam o surgimento de uma nova maneira de fortalecer as relações, construir soluções e gerar inovação. Um dos desafios para os próximos anos é aprofundar nossos relacionamentos e ampliar o alcance de nossa rede”, afirma a gerente de Qualidade das Relações da Natura, Leila Kido.

No caso do debate sobre consumo consciente, as contribuições colecionadas no painel de diálogo estão gerando conhecimento e orientação para a estratégia da companhia, que desde a década de 1980 desenvolve ações como a criação de refis para produtos e a tabela ambiental, que divulga informações sobre a origem e o impacto das fórmulas e embalagens. “Estamos utilizando as sugestões do encontro para planos de ação em diversas áreas como as unidades de negócio e logística”, pontua Fabiana Pellicciari, líder de um projeto sobre consumo consciente na empresa. ●



**favorabilidade**

utilizado para colaboradores, contempla as respostas favoráveis (notas 4 e 5, em uma escala de 0 a 5) a perguntas sobre diversos aspectos do dia a dia de trabalho.

**satisfação**

porcentagem das respostas “totalmente satisfeitas” ou “muito satisfeitas” das consultoras na análise da sua relação com a Natura.

**lealdade**

considera apenas a nota máxima da escala dada pelo avaliador em três quesitos: satisfação, intenção de continuar a relação e de recomendar a Natura. Por ser mais completo, o indicador de lealdade está sendo implementado como uma das principais ferramentas para avaliar a qualidade da relação com todos os públicos da Natura.

1. Dados referem-se a Operação Brasil.  
2. Resultado consolidado de todas as operações da Natura.

Por outro lado, o levantamento identificou oportunidades de melhoria com os fornecedores, cujo percentual de lealdade caiu quatro pontos percentuais no ano passado, e com as comunidades fornecedoras, que caiu cinco pontos, ambos registrando o índice de 23%.

Um conjunto de fatores explica esse cenário de complexidade no relacionamento com os fornecedores, como a instabilidade gerada na operação em 2011 e uma intensa agenda de negociação comercial (custos e prazo de pagamento), influenciada pela volatilidade cambial e a alta da inflação. Com as comunidades, fatores como previsão de demanda de fornecimento e prazos de pagamento precisam ser aprimorados. A lealdade de CNs e CNOs cresceu significativamente, chegando a 24% e 40%, respectivamente – em ambos os casos, superando a meta do indicador: Entre os colaboradores, o nível de favorabilidade subiu dois pontos após dois anos de queda e somou 72%. O resultado, entretanto, está abaixo da meta estipulada para o período, de 74% ●

# uma rosa como agradecimento

**PARA DESEJAR UM FELIZ NATAL E LEMBRAR AS CONQUISTAS DO ANO, CADA CN RECEBEU DAS MÃOS DOS TRANSPORTADORES UMA ROSA BRANCA**

Luiz Magaline transportou mais do que caixas de produtos em novembro do ano passado. Junto aos pedidos de consultoras e consultores da cidade São Paulo, ele foi portador de um agradecimento da Natura. Para desejar um Feliz Natal e lembrar as conquistas do ano, cada CN recebeu das mãos dos transportadores uma rosa branca, repetindo o gesto do fundador da empresa, Luiz Seabra, ao receber seus clientes no dia da inauguração da loja Natura, na década de 1970.

“Algumas consultoras ficaram espantadas, mas ficaram muito felizes com a gentileza. Acho que isso aproxima mais a Natura da CN, e da gente também, que temos o contato direto com elas”, lembra-se ele.

Iniciativas como essas pontuam a trajetória da empresa e, embora singelas, simbolizam a importância das relações com todos os parceiros do negócio. Em 2012, os indicadores que monitoram a qualidade dessa relação mostraram evoluções, mas também reafirmaram os desafios para se alcançar o nível de excelência que a Natura almeja. Os índices de lealdade com CNs e CNOs e entre os colaboradores registraram alta.



# mais perto do consumidor

Endereço icônico para a Natura, a rua Oscar Freire, em São Paulo (SP) foi onde a empresa nasceu como uma pequena loja no início da década de 1970. Em 2012, o local voltou a expor produtos da marca em um Espaço Conceito, projetado para apresentar o portfólio e os valores da Natura aos consumidores. A experiência – que inicialmente ocorreria durante três meses –

estendeu-se por todo o ano em função da repercussão positiva.

O espaço foi encerrado no início de 2013, mas ganhará um novo endereço na capital paulista.

A proposta é estreitar os laços com os consumidores finais e conhecer ainda mais esse público.

“Queremos que os nossos consumidores vivam a experiência

Natura. Queremos apresentar nossa visão de mundo e inspirar as pessoas”, explica o vice-presidente executivo da Natura, José Vicente Marino.

Desenhado para promover acolhimento e encantamento, o Espaço Conceito apresenta todos os produtos da marca e oferece serviços como consultas sobre pele,

corde e cores de cabelo e cursos de fragrâncias, vínculo entre mães e filhos e outros.

Seguindo estratégia semelhante, foram criados espaços temporários em *shoppings centers* de 11 grandes cidades para apresentar os perfumes da Natura. Em 2012, esses espaços receberam a visita de 100 mil pessoas.



## TEM NATURA NA TV

Para falar diretamente ao consumidor a Natura também desenvolveu seu próprio programa para a TV aberta, no ar semanalmente para todo o Brasil na TV Record. O *Aqui Tem Natura* tem o objetivo de prestar serviço aos telespectadores abordando temas relacionados ao bem-estar, beleza, cultura, empreendedorismo e ações socioambientais.

A atração traz convidados que conversam sobre assuntos como o ritual de pintar o corpo, o ato de presentear ou a beleza da mulher bonita de verdade. A discussão também é levada às ruas para apresentar a opinião do público.

Em outro quadro, o maquiador oficial da Natura, Marcos Costa, apresenta dicas de maquiagem. Por fim, um espaço destinado ao Movimento Natura apresenta as transformações que CNs engajadas com o empreendedorismo sustentável proporcionam às suas comunidades, entre outras iniciativas. Trechos do programa também vão ar em formato menor em outras emissoras na TV fechada.

“Além de falar com nossos consumidores, o programa também se revela uma boa estratégia para treinar as CNs, oferecendo mais argumentos sobre os nossos conceitos e produtos e nossa proposta de valor. Temos 1,2 milhão de consultoras e consultores no Brasil e alcançamos todos pela TV”, explica Guto Pedreira, diretor de Negócios da Operação Brasil.

Pesquisa sobre a eficiência do *Aqui Tem Natura* como canal de comunicação revelou resultados positivos como a facilidade de compreensão dos valores e conceitos abordados e a sua associação a submarcas e produtos Natura. O levantamento feito pela Kyra Pesquisa e Consultoria em parceria com a Taterka Comunicação foi realizado após seis meses de veiculação com uma consulta a consumidores, CNs e gerentes de relacionamento da marca. Além disso, estudo do Ibope apontou o programa como o conteúdo da TV Record de maior afinidade com mulheres com mais de 25 anos das classes A, B e C. ◆

## BEM ESTAR BEM NA ESTRADA

Imagine um caminhão cuja estrutura se transforma em um espaço da Natura. Foi essa a solução que a companhia desenvolveu para estar mais próxima das consultoras e dos consumidores de pequenas cidades do Norte e do Nordeste do Brasil. Quem visita o Caminhão Natura Por Perto se esquece por alguns minutos que está dentro de um meio de transporte. Poucos minutos após estacionar, o veículo abre espaço para expor o portfólio da marca, com salas de maquiagem e treinamento e até um auditório com capacidade para 40 pessoas. A estrutura foi idealizada para levar a promoção do *bem estar bem* mais longe e rodou 9,2 mil quilômetros em 2012, chegando a 15 municípios.



Assista na TV RECORD  
Quartas e sábados, nos intervalos  
do programa *Hoje em Dia*  
Assista a todos os programas  
na íntegra: [tv.natura.net](http://tv.natura.net)

## AÇÕES INSPIRAM MILHARES NAS REDES SOCIAIS

### CELEBRAÇÃO DO AMOR



A celebração do amor entre os casais que influenciou a fragrância Amó Esquenta, como cedro, sândalo e carvalho, também levou a empresa a aproximar namorados que convivem com a distância. Em parceria com a companhia aérea Gol, a Natura promoveu um concurso em sua página no Facebook, convidando os amados a gravarem uma de-



claração e concorrer a uma passagem aérea. As demonstrações de afeto foram reproduzidas durante o voo dos homenageados premiados e registradas no vídeo que atingiu 2,5 milhões de visualizações logo nas duas primeiras semanas de exibição no canal da empresa no Youtube.

**2,5 milhões de views**  
em 15 dias

### ESPELHO MÁGICO



No toailete de um restaurante em São Paulo (SP), consumidoras foram surpreendidas com um espelho em que podiam testar as opções de maquiagem UNA de forma instantânea, no próprio rosto, por meio de simulação digital. A ação divulgou a coleção outono/inverno da linha em um convite às mulheres valorizarem a autoestima e sua beleza natural.

**1 milhão de views**  
em 2 semanas



## uma rede que **transforma**

MOVIMENTO NATURA DESENVOLVE AÇÕES DE ESTÍMULO  
E **MOBILIZAÇÃO PARA ATUAÇÃO CIDADÃ DAS CNs**

Professora de Biologia no interior de Minas Gerais, Flavia Dias e um amigo ajudaram um grupo de catadores a constituir uma cooperativa, permitindo a saída deles do lixão e a profissionalização do serviço. Convidada pela Natura para participar da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, Flávia amadureceu seu entendimento sobre empreendedorismo social ao conhecer outros trabalhos que têm feito diferença em várias cidades do mundo. "Vim como quem gostava de ajudar pessoas e saio como uma empreendedora social", disse.

Flávia e outros nove consultoras e consultores Natura participaram de eventos da Rio+20 a convite do Movimento Natura. O grupo desenvolve ações para transformar suas comunidades, liderando projetos em áreas como educação, preservação e uso racional do

meio ambiente, assistência social e geração de renda.

Criado há oito anos, o Movimento Natura nasceu com o objetivo de inspirar e engajar as CNs na visão de mundo da companhia e na crença de que é possível contribuir para a evolução da sociedade. Inicialmente, apoiava ações socioambientais de outras organizações e mobilizava a rede a se integrar a essas iniciativas. Com o passar dos anos, entendeu que poderia enriquecer atividades já realizadas pelas próprias CNs e aproveitar essa relação para unir pessoas com um interesse comum. Assim surgiu, em 2010, o Programa Acolher, que recebeu a inscrição de 680 iniciativas no ano passado. "O Acolher nos ajudou a ver que há muitas pessoas trabalhando por suas comunidades e que, em diferentes regiões do País, há projetos com foco ou dificuldades semelhantes", expli-

ca a gerente do Movimento Natura, Gabriela Callil (*leia mais sobre empreendedorismo sustentável na página 46*).

Em outra ação no ano, o Movimento Natura estimulou a reflexão da rede 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.

Saiba mais  
[www.movimentonatura.com.br](http://www.movimentonatura.com.br)



/movimentonatura

PROGRAMA  
ACOLHER

**680**  
**histórias**  
transformadoras  
enviadas pelas CNs

**28**  
**consultoras  
e consultores**  
participaram  
da formação

**10**  
**projetos**  
receberam apoio  
técnico e financeiro

CRER PARA VER\*

**12,8**  
**milhões**  
arrecadados  
em 2012 no Brasil,  
resultado recorde

\*O Movimento Natura estimula as CNs a venderem os produtos Natura Crer para Ver, uma linha especial de produtos cujo lucro é destinado ao Instituto Natura, que apoia projetos para a melhoria da qualidade da educação pública do Brasil (leia mais sobre educação nas páginas 48-53).

**COMPANHIA MANTÉM  
RELAÇÃO PRÓXIMA  
COM COOPERATIVAS  
E AGRICULTORES  
FAMILIARES** AUXILIANDO  
NO DESENVOLVIMENTO  
ECONÔMICO E SOCIAL  
E NA CONSERVAÇÃO  
DA NATUREZA

**> direto <**

com a comunidade fornecedora

Ivan Nascimento e Paulo Teles  
fazem parte da Associação dos  
Produtores de Boa Vista do Acará  
(PA) que fornece piprioca

A pitanga, o buriti e os demais ingredientes naturais já característicos dos produtos Natura são extraídos da natureza por cooperativas de agricultores familiares como a Camtauí (Cooperativa Mista Agroextrativista de Santo Antônio do Tauá), do Pará, da qual fazem parte 91 famílias.

Fornecedora de semente de andiroba e amêndoa de murumuru para a Natura desde 2007, a organização participou de iniciativas para aprimorar práticas produtivas e o fortalecimento institucional, e evoluiu de uma associação de produtores para o sistema de cooperativa em 2009. A melhor organização interna e o aperfeiçoamento técnico ampliaram as vendas, antes restritas à comunidade de Remédios, no município de Santo Antônio do Tauá (PA), para mais quatro municípios próximos. “Melhoramos a qualidade do processo produtivo e ampliamos bastante a safra, de 11 mil para 29 mil quilos de murumuru”, afirma o diretor da Camtauí, Ivanielo Melo da Silva.

Ao contrário de manter relações comerciais somente com grandes empresas fornecedoras, a Natura mantém contato direto com 36 comunidades como a Camtauí, para adquirir os insumos naturais que utiliza em seus produtos e influenciar diretamente o desenvolvimento econômico e social dessas populações. Em 2012, esses acordos comerciais movimentaram R\$ 12 milhões, volume 12% superior a 2011.

“O trabalho com os pequenos produtores, além de agregar valor aos nossos produtos, gera benefícios sociais, ambientais e econômicos para essas populações, buscando estimular o uso sustentável da sociobiodiversidade”, explica a diretora de Sustentabilidade da Natura, Denise Alves.

Busca-se incentivar o manejo sustentável e ampliar a rastreabilidade da produção.

Todo o trabalho é acompanhado por uma equipe multidisciplinar composta por antropólogos, cientistas sociais, economistas e agrônomos. O objetivo é ampliar essas relações e o uso dos ativos para promover diferenciação da marca e gerar mais valor aos produtos.

Para atender ao expressivo plano de crescimento da Natura na região amazônica e aproximar-se mais dessas comunidades, a Natura criou o Núcleo de Abastecimento da Sociobiodiversidade.

Além de planejar a demanda futura, seu propósito é garantir que esse crescimento ocorra com boas práticas de manejo e rastreabilidade da produção.

O Núcleo também vai aprimorar o planejamento da demanda por insumos e as negociações comerciais. Esses são quesitos com necessidade de melhoria apontada na pesquisa de lealdade de 2012, em que o índice caiu de 28% para 23% (leia mais na página 27) ●

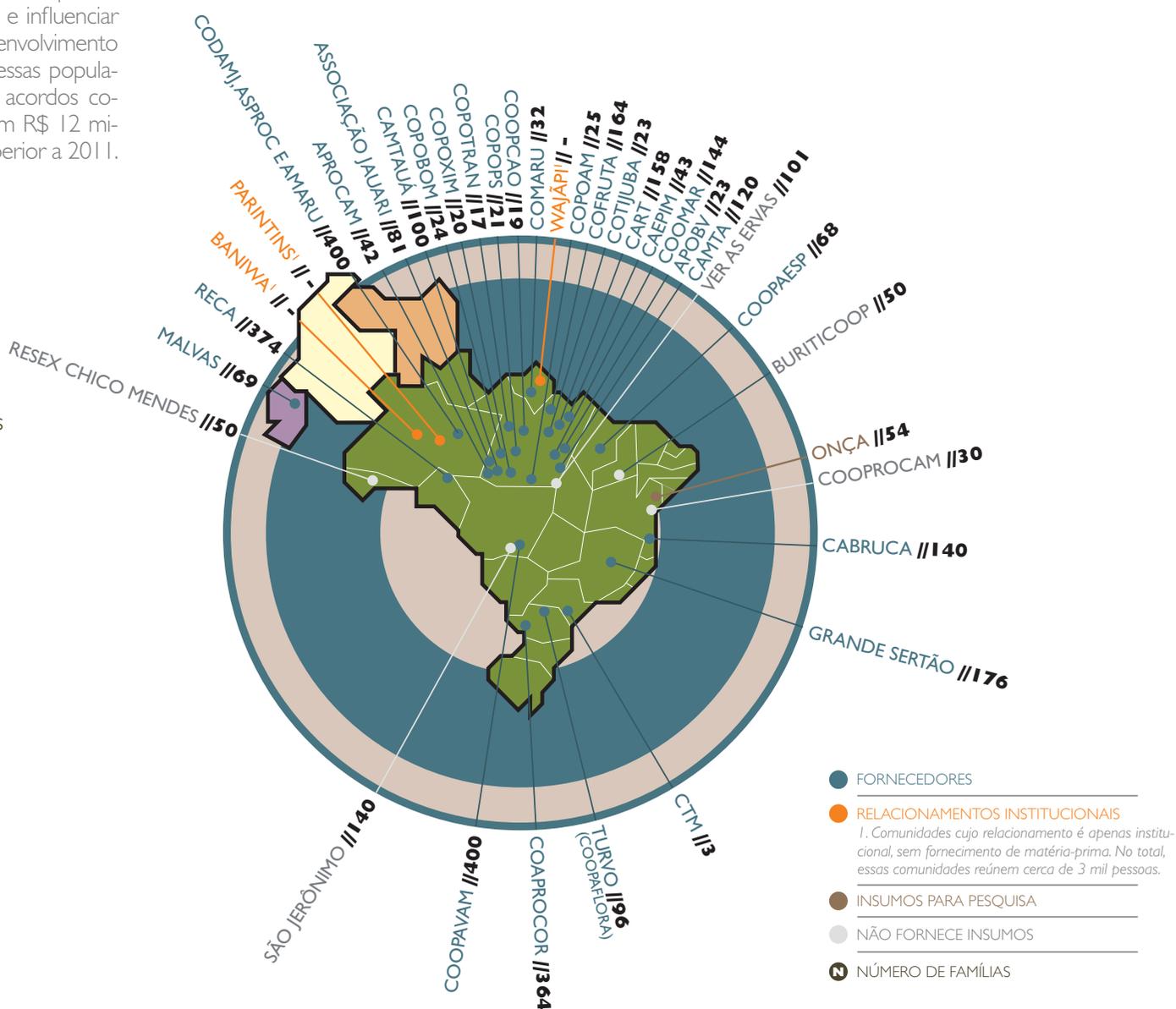
## recursos para quem produz

Os acordos comerciais preveem, principalmente, o pagamento pelo fornecimento da matéria-prima, além da repartição de benefícios obtidos pela comercialização de produtos que utilizam os insumos da biodiversidade. Em algumas regiões, a Natura também cria fundos ou estabelece parcerias para a melhoria da infraestrutura das organizações, realização de oficinas e cursos para aperfeiçoar técnicas de produção sustentável.

Recursos destinados (R\$ milhares)	2010	2011	2012
Fornecimento	4.374	6.749	6.303
Repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético ou conhecimento tradicional associado	1.480	1.597	3.099
Fundos e apoios	1.552	1.002	1.524
Uso de imagem	77	22	69
Capacitação	185	133	301
Certificação e manejo	212	21	29
Estudos e assessorias	828	512	749
<b>TOTAL</b>	<b>8.706</b>	<b>10.037</b>	<b>12.074</b>

a natura se relaciona com **36** comunidades

**3.571** famílias beneficiadas nas comunidades fornecedoras





de suas emissões absolutas em 4 anos

Nos últimos quatro anos, a Natura investiu em novas fontes energéticas e em ecoeficiência para cortar parte das emissões de gases que causam o efeito estufa (GEE). Esse trabalho resultou em uma redução de 7,4% das emissões absolutas de CO<sub>2</sub> da empresa – considerando as fábricas de Cajamar (SP) e Benevides (PA), os centros de distribuição e espaços administrativos no Brasil (os chamados escopos I e II do GHG Protocol).

No entanto, essa diminuição não foi suficiente para atingir o compromisso de reduzir 10% das emissões absolutas no período. O 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 da fonte

mais poluente no sistema é uma decisão do governo e aumenta o fator de emissão desse componente no cálculo do inventário de GEE.

Para reduzir as emissões, a Natura substituiu suas caldeiras nas fábricas de Cajamar e Benevides, hoje movidas a álcool e biomassa, respectivamente. Em Benevides, a nova caldeira passou a operar em 2012 e gera calor pela queima de briquetes de madeira e, futuramente, poderá utilizar resíduos vegetais como frutos e sementes como combustível. A frota de veículos flex de executivos e da força de vendas também recebeu um cartão combustível que limita o abastecimento a etanol de forma a reduzir as emissões.

A empresa adotou ainda um ônibus fretado corporativo movido a etanol, que emite 90% menos carbono do que os tradicionais ●

**Se considerado o fator de emissão da rede elétrica de 2008 para o cálculo de emissões de carbono (ano base do compromisso), a redução total no período seria de 21%. A Natura, além de promover ações de redução no consumo, procura adquirir energia de fontes renováveis e de menor impacto socioambiental, fornecidas por Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs). Como não possui um sistema de distribuição exclusivo, a Natura precisa utilizar o fator de emissão do sistema nacional de acordo com a metodologia GHG Protocol, independentemente da fonte adquirida.**

**Mario Monzoni**

professor da Fundação Getúlio Vargas

## VEM AÍ A INTENSIDADE CARBÔNICA

As empresas com visão de futuro amadurecem o olhar sobre a redução das emissões dos Gases de Efeito Estufa (GEE). A avaliação é do professor da Fundação Getúlio Vargas Mario Monzoni que fala na entrevista abaixo o contexto no País.

### Diante do contexto brasileiro, o senhor identifica avanços para se chegar a uma economia de baixo carbono?

As empresas avançam na gestão das suas emissões de carbono. O Brasil tem uma meta de redução para 2020 (reduzir entre 36,1% a 38,9% as emissões de GEE em relação ao que emitia em 1990), e as empresas com visão de longo prazo percebem que é preciso se antecipar a possíveis regulamentações. A Natura é uma das empresas que percebe primeiro que é necessário gerenciar as externalidades.

### Quais os desafios para a gestão do carbono e redução de suas emissões?

O Brasil pode atingir a meta reduzindo o desmatamento, ainda com o crescimento das emissões da indústria até 2020. Depois, a indústria será chamada a contribuir para as reduções. O dilema é que somos um país em desenvolvimento, precisamos crescer e as emissões estão relacionadas a isso. Entendo que deveríamos trabalhar o conceito de intensidade carbônica, ou seja, fazer que cada produto tenha menos carbono embutido.

### Como isso pode se traduzir em geração de valor?

Cada vez mais o consumidor vai querer saber o que tem por trás dos produtos, como já ocorre na Europa. Isso vai forçar o desenvolvimento de rotulagem, ferramentas de cálculo de carbono. A Natura tem avançado um pouco nesse aspecto e vai influenciar a sua cadeia. É uma demanda para que as empresas comecem a gerenciar (as emissões de carbono).

# compromisso com toda a cadeia

GESTÃO DAS EMISSÕES DE CARBONO CONSIDERA IMPACTO DA EXTRAÇÃO DE MATÉRIAS-PRIMAS, FORNECEDORES, PROCESSOS INTERNOS E PÓS-CONSUMO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

A Natura tem o compromisso de reduzir um terço das suas emissões relativas de Gases de Efeito Estufa (GEE) até o fim de 2013, em um processo iniciado em 2006. Isso significa que a empresa se comprometeu a investir no crescimento do seu negócio de forma mais eficiente, sem que as emissões de CO<sub>2</sub> avançassem nas mesmas proporções. Essa visão também contempla o desafio de envolver todos os processos da cadeia – do fornecimento de matérias-primas até a disposição final de embalagens.

Em 2012, a Natura reduziu 4% das suas emissões relativas (quilo de CO<sub>2</sub> por quilo de produto faturado), totalizando 28,4% desde 2006.

O olhar sobre toda a cadeia reforça o compromisso da Natura de trabalhar em uma economia de baixo carbono e tem gerado um importante aprendizado sobre os impactos e investimentos em novas ações. Hoje, o tema do carbono está incluso como um subprocesso na empresa e é discutido em qualquer nova iniciativa. Os gestores têm, por exemplo, uma calculadora para estimar as emissões no momento de planejamento de um novo produto. "Todo o time da empresa tem trabalhado para incorporar em suas decisões aspectos de sustentabilidade como o carbono", afirma Keyvan Macedo, gerente de Sustentabilidade.

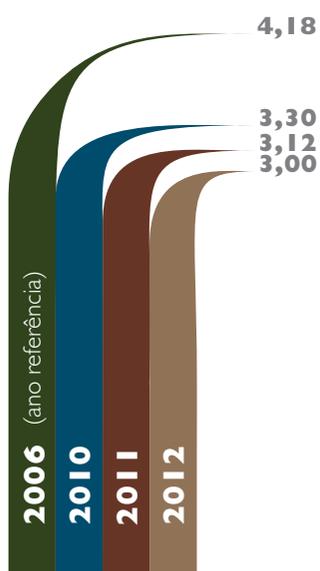
Nos anos recentes, o plano para descentralização da logística e da produção em outros países da América Latina tem aliado ganhos na emissão de carbono e redução de custo dos produtos.

Entre 2010 e 2011, a Natura inaugurou quatro centros de distribuição no Brasil – num total de oito – e iniciou a produção na Argentina, na Colômbia e no México

O que não pode ser evitado é compensado por meio da compra de créditos de carbono. A Natura investe em programas de reflorestamento, eficiência energética e substituição de combustíveis e, por conta disso, obtém créditos das emissões evitadas. A escolha é feita por meio de edital a cada dois anos (*conheça todos os projetos na versão completa do relatório anual, disponível em [www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio)*).

A contabilização das emissões e as ações de redução e compensação são acompanhadas trimestralmente pelo Comitê Executivo (ComEx) e verificadas anualmente por consultoria externa. Em 2012, o processo foi auditado pela Ernst & Young Terco

**redução contínua**  
(emissões relativas kg de CO<sub>2</sub> e por kg de produto faturado)



1. Até fornecedores diretos; 2. Processo e transporte à Natura; 3. Processo industrial e interno; 4. Processos internos referem-se a fontes fixas, exportação, viagens de negócio, tratamento de efluentes, Operações Internacionais; 5. Transporte e distribuição



# um norte para a inovação

## Programa Amazônia atua em três frentes:

Ciência, tecnologia e inovação;  
Cadeias sustentáveis;  
Fortalecimento institucional.

O sucesso da linha Natura Ekos, lançada há 12 anos, trouxe vários aprendizados para a Natura. Essa submarca inaugurou o relacionamento da empresa com comunidades e cooperativas extrativistas de insumos naturais espalhadas pela Amazônia e ajudou a consolidar a liderança da empresa em cosméticos no País.

Em 2010, a Natura lançou o Programa Amazônia e deu um novo importante passo para reforçar seu compromisso com a região pan-amazônica. O Programa tem o objetivo de ampliar a presença da empresa na região, buscar novas propostas de desenvolvimento sustentável e agregação de valor local, incentivar ciência, tecnologia e inovação e fortalecimento institucional de múltiplos atores locais.

Em 2012, foram definidos os cinco territórios prioritários de atuação da empresa na região que,

somados, representam uma área de 11% da Amazônia Legal Brasileira, composta por 57 municípios e que abriga quase 25% da população local (veja mapa). Também está em avaliação a atuação em um território de outro país da América Latina. A escolha dos locais considerou informações socioeconômicas e ambientais, além de fatores logísticos, demográficos e sociopolíticos, entre mais de 30 critérios. “O modelo de gestão territorial facilita a criação de polos locais para desenvolvimento de negócios e inovação a partir das particularidades de cada região, visando estabelecer modelos que possam ser replicáveis e escaláveis”, define a gerente do Programa Amazônia, Renata Puchala.

Para orientar a empresa em seus planos, programas e metas, o programa também compôs no ano passado seu Conselho Consultivo Externo, um grupo de 12 pessoas que representam diferentes

segmentos da região, como comunidades, academia, governos e ONGs. Segundo Beto Veríssimo, pesquisador do Imazon (Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia) e um dos integrantes do Conselho, o colegiado ajudará a empresa a ter uma leitura mais acurada da dinâmica local e do contexto regional da Amazônia. Em 2012, o Conselho Consultivo se reuniu em duas ocasiões ●



## ( INOVAÇÃO NA AMAZÔNIA )

**Beto  
Veríssimo**

membro  
do Conselho  
Consultivo  
do Programa  
Amazônia

### SOZINHO, O PROJETO NÃO MUDA NADA

#### Qual é a importância dessa iniciativa para a região?

Há poucas iniciativas que trabalham com o uso sustentável de recursos na Amazônia, e essas são prioritariamente privadas e escassas, quase simbólicas. Esse é um dos poucos projetos na região realmente focado no desenvolvimento de uma economia verde.

#### Quais são os pontos que mais avançaram e aqueles que ainda precisam de melhorias?

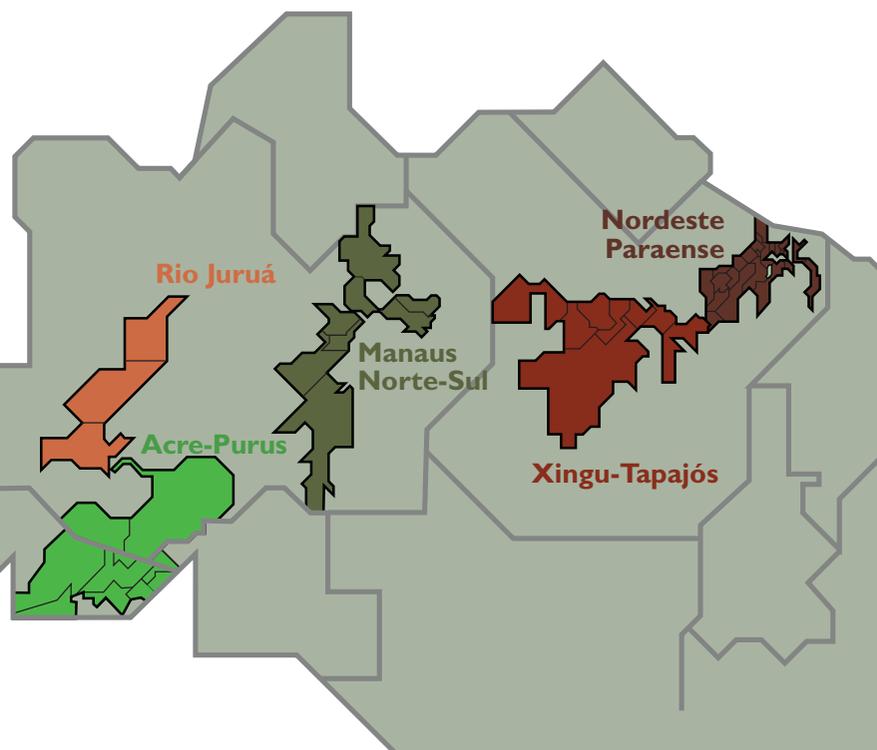
Para ter impacto na Amazônia, é preciso atrair outras empresas interessadas no desenvolvimento da região. O investimento do Programa Amazônia é significativo para a Natura, mas para a Amazônia, ainda é pouco. Sozinho, o projeto não muda nada. Uma estratégia acertada é o

Ecoparque (nova fábrica que a Natura constrói em Benevides, PA), pois tem o poder transformador de atrair empresas para a região e aumentar o número de famílias beneficiadas, a diversidade de produtos e ativos. Esse é o maior desafio do projeto. A inovação, por meio de ferramentas de colaboração para ciência e tecnologia, é outro ponto que tem grande potencial de contribuir com o desenvolvimento. Mas ainda há questões a serem mais trabalhadas, como o fortalecimento institucional do programa, ganhando a confiança da comunidade local.

#### Qual a contribuição do Conselho Consultivo?

Especialmente em se tratando de um programa inovador, o Conselho ajudará a direcionar a empresa e também a abrir um canal de comunicação com diferentes segmentos da região e ajuda a ter uma leitura mais acurada da dinâmica local.

## TERRITÓRIOS PRIORITÁRIOS



# redes de conhecimento

A Universidade Federal do Amazonas (UFAM) desenvolve há mais de dois anos um projeto de pesquisa com estudos sobre o impacto dos processos produtivos em comunidades indígenas, extrativistas, população ribeirinha, produtores rurais e catadores de material reciclável de centros urbanos. Elas são beneficiadas com sistemas produtivos inovadores desenvolvidos no Parque Científico e Tecnológico para Inclusão Social (PCTIS), um projeto que abrange várias localidades do estado do Amazonas.

O Parque Científico é um dos primeiros a estabelecer parceria com a Natura por meio do recém-inaugurado NINA (Núcleo de Inovação Natura Amazônia), com sede em Manaus (AM), um centro de conhecimento que pretende formar uma rede de pesquisas, cujo objetivo é transformar a região em referência em biotecnologia.

Por meio da parceria, a Natura fornece recursos e disponibiliza pesquisadores que acompanham os estudos da organização. Maria do Socorro Chaves, pró-reitora de Inovação Tecnológica da UFAM e coordenadora-geral do PCTIS, destaca a negociação e a adequação às particularidades regionais como um ponto relevante para a formação da parceria. "Nossos projetos demoram mais tempo por causa da logística da região. Viajamos muito de barco e em muitas localidades não há acesso à internet. Por consequência, também precisamos de mais recursos (para viabilizar as pesquisas)", revela a professora. "Isso vai gerar mais pesquisas com apoio de bolsas", complementa.

Pela primeira vez, a UFAM montou um plano de transferência de tecnologia para transformar em produtos e serviços as inovações desenvolvidas nas pesquisas.

A parceria com empresas locais permitirá que as comunidades locais usufruam mais rápido das descobertas científicas.

O NINA faz parte da frente de Ciência, Tecnologia e Inovação do Programa Amazônia e pretende envolver até 2020 cerca de mil pesquisadores em rede, do Brasil e do exterior. Nos primeiros meses de atuação, foram firmados contratos com quatro instituições que atuam na região: além da UFAM, o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia (Inpa), a Embrapa, o Centro de Biotecnologia da Amazônia (CBA). "Fomentaremos o desenvolvimento de novas pesquisas, ajudando a fortalecer os laboratórios e as instituições já existentes", explica o diretor de Ciência e Tecnologia da Natura, Victor Fernandes (*leia mais sobre inovação na página 18, Estratégia*) ●

compromissos  
para **2020**

Conectar  
cerca de **1.000**  
**pesquisadores**  
em rede

Movimentar na  
região cerca de  
**R\$ 1 bilhão**  
em recursos  
da Natura

Passar de 10% para  
30% o **consumo de**  
**insumos** produzidos  
na região

Gerar valor local e  
**desenvolvimento**  
**de negócios**

Aumentar de  
**3,5 mil** para  
**10 mil** o número  
de famílias nas  
comunidades  
fornecedoras



# óleo de palma sustentável



## A NATURA ESTÁ COLHENDO OS PRIMEIROS RESULTADOS DE UMA PESQUISA INÉDITA NO MUNDO

Tradicionalmente associada ao desmatamento de florestas tropicais por sua cultura de monocultivo, a produção de palma (ou dendê) é tema de uma experiência realizada desde 2007 com a Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açu (Camta), no município de Tomé-Açu (PA).

Um dos mais consumidos no mundo, o óleo de palma é responsável por um terço da venda de óleos no planeta. Buscando alternativas de produção mais adequadas, a Natura desenvolveu a produção do dendê em sistema agroflorestal (SAF), termo utilizado para definir as produções que reúnem várias espécies vegetais em uma mesma unidade produtiva.

No caso da pesquisa da Natura, o dendê foi cultivado junto com cacau, maracujá, pimenta, banana, mandioca, açaí, entre outras espécies.

Além de produzir o insumo, a experiência também mostrou que o sistema pode contribuir para a diversificação da renda do agricultor e minimizar os riscos de pragas e doenças nas espécies cultivadas. Também promove outros benefícios como a melhoria da segurança alimentar, a fertilidade do solo e a conservação da água e da biodiversidade.

“Para a agricultura familiar é um instrumento muito interessante, porque a renda é maior”, diz Claudio Takahiro Sugaya, agricultor integrante do projeto. O custo da produção ainda é alto, pois o sistema produtivo utiliza adubação e manejo orgânicos, “mas é economicamente viável”, ressalta Sugaya. Em quatro anos de cultivo, a produtividade está igual a de um sistema convencional de plantio, com colheita de 6 a 9 toneladas de cacho de fruto fresco ao ano, por hectare.



“(O sistema produtivo) permite aos produtores usufruírem de uma plantação saudável, rentável e que gera renda com a venda dos outros vegetais cultivados”, observa o engenheiro agrônomo florestal da Embrapa Amazônia Ocidental Wanderlei Lima, uma das parceiras da Natura no projeto. Também contribuem para a pesquisa a Embrapa Amazônia Oriental e consultores técnicos.

Desde o ano passado, a Natura também testa nesse projeto duas metodologias inovadoras relacionadas aos serviços ecossistêmicos: uma delas é o Pese (Programa Empresarial pelos Serviços Ecossistêmicos), em parceria com o 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 desses serviços. A outra é o Teeb Brasil (The Economy of Ecosystems and Biodiversity), coordenado pela Conservação Internacional Brasil, que pretende valorar as externalidades ambientais. As duas metodologias se complementam, e a Natura é a única que está aplicando ambas de forma integrada ●

# nasce o ecoparque

OBRAS DO ECOPARQUE **VER A VIDA**  
TIVERAM INÍCIO EM 2012 COM PLANTA  
QUE TERÁ PRINCÍPIOS  
ECOLÓGICOS



**INOVAÇÃO  
PARA A AMAZÔNIA**



Outro projeto da Natura para ampliar sua presença na região amazônica é a construção de uma nova fábrica de sabonetes em Benevides (PA).

Essa será a primeira instalação de um projeto ambicioso, o Ecoparque Ver a Vida. Alinhado ao objetivo de atrair novos investimentos e negócios para a Amazônia, o Ecoparque também terá espaço para acomodar outras empresas interessadas em fazer o uso sustentável dos ativos da sociobiodiversidade, em uma área de 172 hectares. O projeto se inspirou no conceito de simbiose industrial, que conecta empresas com necessidades complementares, gerando sinergia e maior eficiência no uso dos recursos. "O descarte de uma empresa pode ser o insumo para produção de outra. Nossa experiência no uso sustentável dos

insumos amazônicos pode ser um serviço que vamos oferecer a outros empreendedores. Queremos assim multiplicar a nossa proposta de valor", explica João Paulo Ferreira, vice-presidente de Operações e Logística.

As obras tiveram início em 2012 com uma planta que terá princípios ecológicos e um processo produtivo de maior valor agregado na região. Hoje, a Natura fabrica em Benevides apenas a massa do sabonete, o *noodle*, enviada a São Paulo para a fabricação do produto. A nova unidade, com inauguração prevista para 2013, vai desenvolver todo o processo de produção do sabonete, um produto final de maior valor agregado e que possibilitará o desenvolvimento de novas cadeias produtivas locais.

A construção está sendo projetada com importantes diferenciais para racionalização dos recursos naturais e energéticos desde os materiais de construção e acabamentos a tecnologias como o uso da água da chuva no processo produtivo.

O projeto é parte do Programa Amazônia e ampliará também a demanda por insumos da região. Para atender a esse plano de crescimento e estruturar as cadeias produtivas, foi criado o Núcleo de Abastecimento da Sociobiodiversidade (leia mais sobre Comunidades Fornecedoras nas páginas 30 e 31) ●

## A BUSCA POR AVANÇO NA LEI DA BIODIVERSIDADE

NOVA PROPOSTA  
EVITA TRAVAS NO  
**ACESSO AO  
PATRIMÔNIO  
GENÉTICO**

Há cerca de uma década, a Natura contribui com o governo brasileiro para o aperfeiçoamento da legislação de acesso à biodiversidade e ao conhecimento tradicional associado, capaz de combinar a inovação e o uso sustentável desses recursos. Hoje, esse acesso ao patrimônio genético é regulado por uma medida provisória imperfeita, que não oferece segurança às empresas e aos pesquisadores, e tampouco traz benefícios ao meio ambiente. A Natura defende a ideia de que é possível gerar competitividade para o País por meio do uso sustentável desses recursos e anseia pela criação de uma legislação

que integre a produção, o consumo e, acima de tudo, favoreça a conservação da diversidade biológica do planeta.

Em 2012, uma aliança composta por Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), Grupo FarmaBrasil, Abiquim (Associação Brasileira da Indústria Química), entre outros, mobilizou-se para evoluir a discussão da legislação com o Ministério do Meio Ambiente e outros órgãos públicos e demais atores envolvidos como as comunidades tradicionais e científicas.

O resultado foi a criação de uma nova proposta de texto para o marco legal, finalizada e entregue ao governo em novembro.

Segundo a diretora jurídica da Natura, Lucilene Prado, a proposta evita travas no processo de acesso ao patrimônio genético e considera os pontos vitais para a promoção da pesquisa e inovação. "Entre os avanços, o texto prevê três alternativas para repartição de benefício, com o investimento em fundos para aplicação nas comunidades, relacionamento direto com as comunidades provedoras dos ativos ou investimento em projetos das comunidades", analisa ●



# não é lixo, é negócio

## A NATURA TRABALHA NA CONSTRUÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA PARA A GESTÃO EFICIENTE DE SEUS RESÍDUOS SÓLIDOS

Há dois anos, a Natura busca implementar um plano de gestão de resíduos que inclua grande parte da sua cadeia de valor. Foram definidas como premissas para esse tema: reduzir a geração de resíduos sólidos e rejeitos na cadeia produtiva; ampliar o uso de material reciclado; contribuir na estruturação de cadeias de fornecimento eficientes e inclusivas, que contemplem cooperativas de catadores de materiais recicláveis; estabelecer preço justo e rastreabilidade.

Ainda faz parte da estratégia conscientizar e engajar os públicos de relacionamento da empresa sobre a correta destinação dos resíduos e desafiar projetos internos para que considerem resíduos em sua concepção.

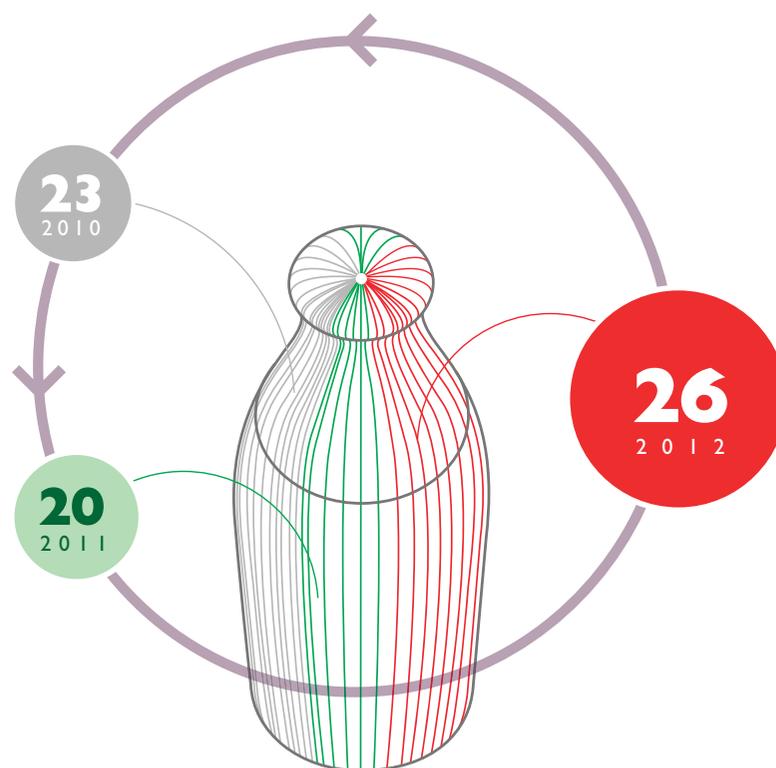
Os trabalhos ainda estão em fase de projeto, mas, para alcançar o objetivo de ampliar o uso de materiais reciclados, por exemplo, a Natura passou a estudar em 2012 as cadeias relacionadas a esses materiais, que inclui cooperativas, recicladoras, intermediários e todos os envolvidos nesse mercado pós-consumo.

“Acreditamos que podemos contribuir para fomentar uma cadeia estruturada de reciclagem em um processo com rastreabilidade e preço justo, gerando impactos econômicos e socioambientais positivos para todos os envolvidos”, explica Gabriela Fleury, gerente de Sustentabilidade.

Outras ações que estão em andamento são o desenvolvimento de embalagens de menor impacto e soluções de *ecodesign*, iniciativas de redução e melhor destinação para os resíduos sólidos industriais.

Visando o engajamento dos públicos de relacionamento da Natura, também está em construção uma estratégia de educação para o consumo consciente

## TOTAL DE RESÍDUOS POR UNIDADE PRODUZIDA<sup>1</sup> (g/unid.)



<sup>1</sup> 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 pela Natura.

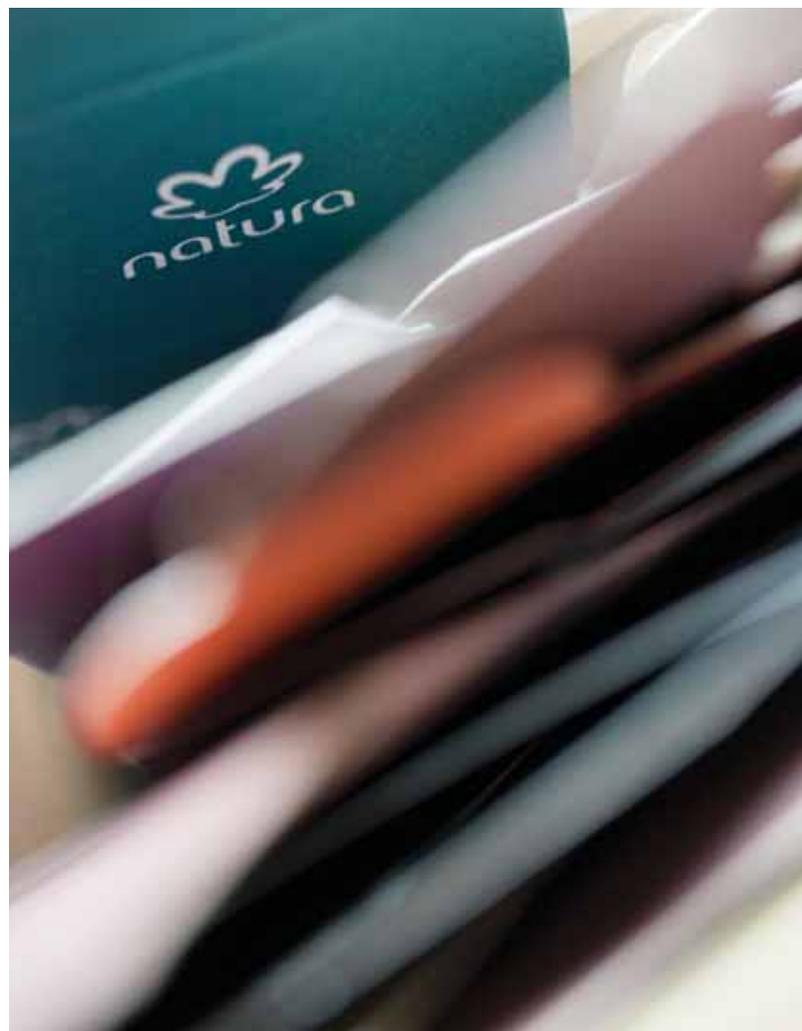
# mobilização na **Colômbia**

Para estimular a reciclagem, a Natura desenvolve uma experiência na Colômbia desde 2010, na qual as consultoras e consultores coletam materiais ou criam pontos de coleta em seus prédios ou bairro. No ano passado, foram coletadas 322 toneladas de embalagens vazias, volume 37% superior a 2011, quando o total foi de 235 toneladas. Os resíduos recolhidos são enviados pela Natura e empresas parceiras para a reciclagem.

No Brasil, uma ação semelhante foi realizada entre 2009 e 2012, na qual o Movimento Natura mobilizava as CNs para recolherem as embalagens vazias de seus consumidores. A iniciativa, entretanto, não se mostrou viável

na escala necessária para gerar um impacto significativo e está sendo revista. Em 2012, já sem ativação na comunicação para essa iniciativa, foram arrecadadas 12 toneladas de embalagens vazias – no acumulado de 2009 a 2012, o volume total foi de 438 toneladas.

Embora tenham contribuído com um importante aprendizado a respeito da gestão de resíduos sólidos, a Natura sabe que essas ações ainda são incipientes. Por isso, a ampla estratégia de gestão de resíduos em desenvolvimento pela empresa também contemplará a logística reversa (o retorno das embalagens vazias após o descarte pelo consumidor) ●



## COMPROMISSO DO SETOR

No âmbito setorial, a Natura apoia ações promovidas pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) para favorecer o cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos. A entidade desenvolve um modelo de coleta e reciclagem de embalagens pós-consumo, hoje já executado no Paraná, no Rio de Janeiro, em Santa Catarina e em São Paulo. A Abihpec também representa o setor em uma coalizção empresarial que negocia com o Ministério do Meio Ambiente um acordo setorial sobre esses resíduos.

## DESAFIO PERMANECE

Internamente, a Natura monitora sua geração de resíduos desde 2001 contemplando as fábricas de Cajamar (SP) e Benevides (PA), os fornecedores terceiros, centros de distribuição e escritórios administrativos. Em 2012, a Natura não alcançou a eficiência projetada e registrou um aumento da geração de resíduos. O índice subiu de 20,01 gramas por unidade produzida para 25,56 gramas (veja gráfico à esquerda). Esse resultado está associado, principalmente, ao aumento de perdas de estoques de materiais descontinuados no período (produtos acabados e matérias-primas) e atrasos na implementação de alguns projetos. Uma das medidas para minimizar as perdas futuras com estoques será a doação de produtos. Além disso, a estratégia abrangente de gestão de resíduos que está sendo desenvolvida deve impactar de forma positiva o tema nos próximos anos.

## PRIORIDADES BEM DEFINIDAS

### umentar

O USO DE MATERIAL RECICLADO PÓS-CONSUMO

### fomentar

A ESTRUTURAÇÃO DE CADEIAS DE FORNECIMENTO DE MATERIAIS RECICLADOS EFICIENTES E INCLUSIVAS

### conscientizar

E ENGAJAR OS PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO DA NATURA SOBRE A CORRETA GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS

### reduzir

A GERAÇÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS E REJEITO NA CADEIA DE VALOR DA NATURA

**O ESFORÇO DE REDUÇÃO  
NA GERAÇÃO DE RESÍDUOS  
ENVOLVE OS FORNECEDORES,  
QUE SÃO INCENTIVADOS E  
APOIADOS EM PROCESSOS DE  
MELHORIA DOS INDICADORES  
SOCIOAMBIENTAIS**

contém  
**40%**  
de material reciclado  
pós-consumo

A Box Print, gráfica gaúcha responsável por embalagens da linha Ekos, desenvolveu em parceria com a Natura cartuchos com menor uso de matéria-prima virgem. O papel-cartão tem menor gramatura, e as ondulações na parte interna da embalagem acomodam e protegem o produto, evitando a necessidade de estrutura extra (chamada de berço).

Isso reduz tanto o uso de material na produção como o resíduo a ser descartado pelo consumidor.

Integrante do programa de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis, desenvolvido pela Natura há dois anos e que incluiu na seleção e relacionamento com seus fornecedores a avaliação de critérios socioambientais, a empresa registrou outras evoluções. Em uma das iniciativas, foi possível reduzir em cerca de 90% o consumo de água no processo de impressão. "Os trabalhos de ecoeficiência auxiliaram na tomada de decisão de implementar melhorias em nossa empresa", afirma Marco Schmitt, diretor de negócios da Box Print, de Campo Bom (RS). Confirmando seu compromisso com ações de redução do impacto, a empresa também foi a primeira gráfica carbono neutro do Brasil, projeto que contou com a ajuda da Natura, e é certificada pelo FSC (Forest Stewardship Council), de uso de papel produzido a partir de processos ecologicamente adequados.

"Trabalhar com a Natura é aprender constantemente. Precisamos estar sempre buscando e desenvolvendo novas soluções, pois os desafios aumentam a cada dia.", explica Schmitt. "E o reconhecimento se dá por meio de novas oportunidades no mercado, por conta dos nossos diferenciais", conclui. ●

menos  
resíduo,  
**mais valor**

Uso de papel-  
cartão com  
menor gramatura

**O ondulado interno protege o produto** e evita necessidade de berço nos itens com envase.

# ÁGUA

## nossas pegadas na

**quanto de água se consome** para produzir um creme hidratante ou um perfume?

**quanto se gasta de água** ao usar um shampoo durante o banho?

**o que acontece com a água** a partir do momento que ela escorre pelo ralo até ser descartada em um rio ou riacho?

**Essas e outras perguntas fazem parte da rotina dos profissionais de inovação e sustentabilidade da Natura há dois anos.** É o tempo que eles já dedicaram para estudar e quantificar o real impacto da Natura e toda a cadeia envolvida na produção dos seus produtos – e, também, o uso deles pelos consumidores. Os resultados dessa pesquisa vão alimentar a estratégia de gestão do recurso pela empresa.

A primeira análise surgiu em 2011 quando a Natura aplicou, pela primeira vez, a metodologia da pegada hídrica, desenvolvida pela Water Footprint Network (WFN), para mapear o impacto desde o fornecimento de insumos (matérias-primas e materiais de embalagem), a fase de produção e distribuição dos produtos, até chegar ao uso e descarte dos itens pelo consumidor – a Natura foi a primeira empresa de cosméticos do mundo a incluir essa fase final do ciclo de vida no levantamento, feito em dois produtos de categorias distintas.

O cálculo 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. >>

“Os dados ainda são preliminares. A partir deles, identificamos a necessidade de buscar metodologias complementares para melhor contemplar toda a complexidade do nosso processo, porque queremos ter uma visão abrangente, com um modelo aplicável em todos os nossos produtos e categorias e em toda a nossa cadeia de valor, considerando não apenas o consumo, mas também o potencial de poluição, entre eles a biodegradabilidade e a ecotoxicidade dos produtos”, explica Janice Casara, gerente de Sustentabilidade. Além disso, essa metodologia precisa considerar as características do Brasil, com desigualdade na distribuição de água – as regiões mais populosas estão distantes das áreas com maior abundância do recurso – e o desafio do saneamento básico.

Dessa forma, a Natura estudou quatro metodologias complementares à pegada hídrica em 2012. Uma delas foi escolhida para ser aplicada em um novo inventário, em 2013, com duas categorias de produtos. O objetivo é testar a sensibilidade das metodologias e avaliar se elas podem ser replicadas nas diferentes categorias e produtos da marca.

A partir desse diagnóstico mais completo, será possível desenhar uma estratégia adequada ao cenário. Para buscar novos elementos e também compartilhar os conhecimentos adquiridos a Natura integra grupos de discussões internacionais – como a própria rede do WFN.

O envolvimento de especialistas no tema e o olhar sobre o ciclo de vida é muito relevante para superar o desafio de reduzir o impacto das atividades humanas sobre os recursos hídricos.

“Esses elementos tornam a nossa busca mais complexa, mas acreditamos que, dessa forma, os resultados poderão ser mais eficientes e perenes. Queremos trabalhar não apenas o nosso impacto de forma isolada, mas influenciar positivamente todos os elos dessa cadeia”, conclui Janice. Esse conhecimento também poderá contribuir com o trabalho de especialistas, redes globais de discussão e outras empresas para evoluir na gestão da água.

## EMPRESAS PODEM AJUDAR COMUNIDADES A LIDAR COM O PROBLEMA DA ÁGUA

Criador do conceito da pegada hídrica, o professor holandês Arjen Hoekstra desenvolveu um padrão de quantificação da água utilizada e poluída na produção e consumo de produtos. Hoekstra também lidera a Water Footprint Network, uma comunidade internacional com a participação de especialistas de todo o mundo, empresas e organizações do governo e da sociedade civil para compartilhar conhecimento e desenvolver pesquisas e ações que possam contribuir com a gestão mais sustentável do recurso. Nesta entrevista, ele fala sobre a contribuição das empresas e a relação com a Natura.

**Arjen Hoekstra**

*professor na University of Twente, da Holanda*

### Você conhece o trabalho feito pela Natura na gestão da água?

A Natura tem sido pioneira no mundo inteiro em explorar como a pegada hídrica pode ajudar a identificar e reduzir o consumo de água e o potencial de poluição dos produtos. Pode ser uma referência para outras empresas. Seus estudos têm mostrado que muitos de seus produtos podem ter um impacto sobre os recursos hídricos, particularmente, na etapa de descarte pelo consumidor, para qual a empresa já começou a identificar as formas mais eficazes para reduzir a poluição da água.

### Considerando contexto brasileiro, com saneamento incipiente e desigualdade na distribuição dos recursos, como você acha que as empresas devem trabalhar o tema?

As empresas podem aumentar a conscientização dos consumidores em campanhas e comunicação e também podem ajudar as comunidades locais a lidarem melhor com as águas residuais (a água já utilizada e descartada). Em grandes cidades, as empresas podem contribuir para ajudar a desenvolver instalações de tratamento de águas residuais. Em comunidades menores, sistemas mais baratos e mais naturais de tratamento podem ser desenvolvidos. As empresas podem trabalhar com seus fornecedores para reduzir o uso de água e a poluição na cadeia de abastecimento de seus produtos.

# o ciclo, passo a passo

Dados preliminares da aplicação da metodologia da pegada hídrica pela Natura, em 2011, apontaram o impacto de cada fase da cadeia, não apenas da empresa. A partir desses resultados, a Natura percebeu a necessidade de testar metodologias adicionais que contemplem toda a complexidade de seu negócio, considerando questões como a biodegradabilidade e a ecotoxicidade.

## IMPACTO NA ÁGUA

### FASE 1 MATERIAIS

Matérias-primas e materiais de embalagens

**36,9 %**

### FASE 2 FABRICAÇÃO

Produção e distribuição dos produtos

**2,4 %**

### FASE 3 UTILIZAÇÃO

Uso do produto pelos consumidores

**13,8 %**

### FASE 4 FINAL DO CICLO

Descarte de efluentes e produtos

**45,8 %**

## NOSSO DESEMPENHO<sup>1</sup>

A Natura mede seu consumo de água interno e estabelece metas anuais para ampliar sua ecoeficiência.



<sup>1</sup> Informação refere-se apenas aos espaços Natura: fábricas de Cajamar e Benevides, centros de distribuição e fornecedores terceiros

## REFERÊNCIA INTERNACIONAL

A Natura apresentou seu trabalho para definição da estratégia de gestão da água como um case 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).

## DISTRIBUIÇÃO DESIGUAL

Embora seja um recurso renovável, a falta de abastecimento de água ainda é uma realidade para pelo menos 780 milhões de pessoas no 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 porque a meta de saneamento está longe de ser atingida.



# o fio que conecta a rede

JÁ EXISTEM VÁRIAS  
HISTÓRIAS DE CNs QUE  
AJUDAM A TRANSFORMAR  
A VIDA DE OUTRAS PESSOAS

Ao identificar o potencial transformador de consultoras e consultores, o Movimento Natura desenvolveu o Programa Acolher, que oferece apoio técnico e financeiro a ações de empreendedorismo socioambiental promovidas por CNs em todo o Brasil. Lançado em 2010, o programa também aproveita essa relação para reunir pessoas com interesses comuns e multiplicar os benefícios das iniciativas.

No ano passado o Acolher recebeu a inscrição de 680 histórias de iniciativas da rede Natura. Todas elas receberam o retorno sobre suas ações após a análise de um comitê formado por especialistas. Já 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.

As ações selecionadas também recebem auxílio de R\$ 5 mil, na categoria Semente, e R\$ 15 mil, na categoria Crescente.

“O Acolher nos ajudou a perceber que há muitas pessoas trabalhando por sua comunidade e que temos projetos com foco e desafios semelhantes em diferentes regiões do País, que podem ser compartilhados para ampliar seu resultado”, explica a gerente do Movimento Natura, Gabriela Callil, reforçando que mais do que o apoio técnico e financeiro, o Acolher pretende incentivar a criação de uma rede de CNs que desenvolva ações de empreendedorismo sustentável em todas as regiões do Brasil. Em um encontro em setembro de 2012, em São Paulo (SP), por exemplo, 26 consultoras e consultores finalistas do programa foram incentivados a trocar experiências por meio de palestras e oficinas de empreendedorismo ●

## ESPAÇO PARA AS **EMPREENDEDORAS**

A mexicana Viviana Herrera, 42 anos, é consultora Natura com um grupo de outras 150 CNs, que ajuda a treinar e desenvolver suas parceiras e, também, promove ações socioambientais em suas comunidades. Essa é a Rede de Relações Sustentáveis, o modelo comercial da Natura no México que combina negócios com benefícios econômicos e empreendedorismo sustentável.

Em seu terceiro ano, o modelo soma mais de 74,2 mil consultoras, e algumas já lideram grupos de mais de 3 mil CNs. Em 2012, cresceu 35%. A Rede passou a integrar a ONG Business Call to Action (BCtA), que apoia ações que acelerem a conquista dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, em 2012. Como negócio inclusivo, o modelo da Natura está alinhado a duas metas do milênio: acabar com a fome e a miséria e garantir a igualdade entre os sexos e a valorização da mulher.

## NOVAS **OPORTUNIDADES**

O trabalho das Unidades de Polícia Pacificadoras (UPPs) permitiu à Natura – que já atuava na região – ampliar a presença em 28 comunidades do Rio de Janeiro e tem possibilitado que empresa e CNs aproveitem as oportunidades de negócio e a chance de, junto com os moradores, melhorar a qualidade de vida local.

Em 2012, a Fundação de Apoio à Escola Técnica (Faetec) ofereceu cursos de cabelo e maquiagem a 2 mil alunos e lançou o Acolher Comunidades, inspirado no programa nacional, com apoio a projetos desenvolvidos por moradores, CNs ou não. O programa contou com 127 inscritos e selecionou 14 iniciativas que incluem apoio à educação, artes marciais para jovens e um site de notícias local.

A Tenda Natura, com atividades socioculturais, já percorreu 27 comunidades oferecendo oficinas de maquiagem e informações sobre a consultoria.

## UMA NOVA FRONTEIRA

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 às necessidades emergentes do planeta.

O professor Stuart Hart, da Universidade Cornell, nos EUA, percorre o mundo em busca de alternativas inovadoras para reduzir a pobreza e promover melhores condições de vida. Ele receberá apoio da Natura para conectar uma rede global de laboratórios que pesquisam negócios empreendedores na base da pirâmide socioeconômica. A Natura pretende aproveitar essa parceria para aprofundar seu entendimento sobre esses negócios e ampliar a formação das consultoras e consultores em empreendedorismo sustentável.

**O negócio social é um conceito extremamente novo. O senhor pode citar exemplos sobre iniciativas que já deram resultados?**

Há vários exemplos de experiências que unem tecnologias limpas às necessidades da população na base da pirâmide. Na China, há cerca de 10 ou 15 anos surgiu um negócio de energia solar para aquecimento de água em Xangai e Pequim, onde a população já é bem servida de água quente – e a estratégia não funcionou. Então, eles levaram o sistema para o meio rural, onde as pessoas sequer tinham acesso à eletricidade. Eles aperfeiçoaram a tecnologia e facilitaram a compra do serviço para essas pessoas – e agora o negócio está crescendo cerca de 70% ou 80% ao ano.

**Stuart Hart**

professor da  
Universidade  
de Cornell  
(EUA)

**Como o senhor vê o potencial de 1,5 milhão de consultoras Natura para a criação colaborativa de novos negócios?**

Oferecer oportunidade de renda a 1 milhão de mulheres já é algo grandioso, mas o impacto da Natura pode ser ainda maior. Como começamos a preparar essas consultoras para ajudarem a companhia a criar novos produtos e serviços que realmente olhem para a base da pirâmide? Pode haver milhares de produtos que essa rede de mulheres pode agregar em suas comunidades. Estamos falando em estimular a imaginação para construir novos negócios que realmente atendam às necessidades das pessoas.

**Iniciativas como essas estão sendo desenvolvidas em laboratórios no mundo todo?**

Sim. Hoje são 18 laboratórios ou serviços de inovação (que pesquisam essas soluções) na Ásia, na América Latina, na Europa e nos Estados Unidos. Cada um surgiu meio que espontaneamente e vamos estabelecer uma rede global para compartilhar os aprendizados e práticas uns com os outros. O que acontece na Índia é interessante para os brasileiros. O que acontece na China pode interessar os europeus.

## iniciativas inspiradoras

### RESGATE CULTURAL

A consultora Givanilda Gomes da Silva é pedagoga no Forte Velho, no distrito de Santa Rita (PB), onde ensina o coco de roda para jovens com o intuito de resgatar essa cultura local. O trabalho com divulgação da história e das características dessa manifestação auxilia na formação de novos grupos de praticantes, além de cultivar a tradição e integrar gerações.



### CRÉDITO PARA A COMUNIDADE

Maria Ivoneide e seu marido criaram o banco comunitário Tupinambá com o objetivo de garantir microcrédito para produção e consumo local a juros baixos, na comunidade Baía do Sol, no distrito de Mosqueiro (PA). Implantado há três anos, o banco já beneficiou mais de 150 famílias e ampliou em 64% o consumo na localidade.



### SEMEAR EDUCAÇÃO

Marli Gomes Masson planta mudas de árvores na cidade de Birigui (SP) com ajuda das colegas também CNs. O projeto é uma parceria com a Associação do Grupo Ambientalista (AGA), que desenvolve um trabalho de educação ambiental para transformação da comunidade do município.





# educar pelo exemplo

**A NATURA ACREDITA QUE A  
BUSCA PERMANENTE PELO  
APERFEIÇOAMENTO PROMOVE  
O DESENVOLVIMENTO DOS  
INDIVÍDUOS, DAS ORGANIZAÇÕES  
E DA SOCIEDADE**

A educação pode promover a ampliação de consciência sobre o valor das relações, da coletividade, da interdependência do mundo e da sustentabilidade em todos os seus aspectos. Por isso, faz parte dos objetivos da Natura a promoção de ações educativas com os principais públicos com os quais a empresa se relaciona.

Um exemplo desse posicionamento aconteceu durante a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, realizada em junho de 2012.

Na ocasião, a Natura produziu conteúdos especiais para seus colaboradores veiculados no canal de TV corporativo, intranet e no mural a fim de engajá-los nos temas discutidos. Um ciclo de cinco palestras com especialistas reuniu o público interno, fornecedores, consultoras e consultores para propor reflexões sobre o evento. A física e ambientalista indiana Vandana Shiva; o vereador Ricardo Young; o coordenador do Instituto Vitae Civilis, Aron Belinky; e o diretor de campanhas do Greenpeace Sérgio Leitão foram alguns dos convidados (*leia mais sobre as ações da Natura na Rio+20 na página 29, Qualidade das Relações*).

Seja em *workshops* temáticos ou em treinamentos técnicos, temas ligados à sustentabilidade são abordados com a intenção de disseminar conceitos e inserir o tema no dia a dia de cada um.

“Antes, sentia que sustentabilidade não tinha nada a ver com a minha área. Sustentabilidade não é só verde”, opina Mercedes Stinco, gerente de Auditoria. Ao aprofundar o entendimento dos princípios da empresa e em como a sustentabilidade se conecta à essência da Natura, Mercedes se sentiu mais envolvida com o tema. “Tenho hoje uma melhor compreensão de como a sustentabilidade faz parte da estratégia da empresa e de como ela planeja seu futuro”, conclui.

Nas Operações Internacionais, o treinamento em sustentabilidade é reforçado para ampliar o conhecimento principalmente de colaboradores e CNs sobre esse tema.>>



Em uma das atividades práticas, ela conheceu uma instituição de apoio a crianças com câncer e o trabalho das mães que cultivam verduras enquanto seus filhos realizam o tratamento. Os alimentos são consumidos na instituição e seu excedente é comercializado.

Decidida a contribuir, Linda aprofundou seu conhecimento sobre sistemas produtivos e hoje ajuda as mães a aperfeiçoarem o cultivo e ampliarem os ganhos com a venda dos produtos. “Sou professora e lecionei por 15 anos. Aliei minha habilidade de educar ao projeto (de cultivo). Na minha rede (de consultoras), também tenho um trabalho para elevar o grau de escolaridade das CNs”, conta ela que participa da Rede de Relações Sustentáveis, modelo comercial desenvolvido pela Natura para o México que alia estratégias para atrair novas consultoras a um planejamento de evolução empreendedora e educação para o empreendedorismo sustentável (leia mais na página 46, *Empreendedorismo Sustentável*) ●

“Esses cursos me ajudaram a entender tópicos como emissões de carbono, o uso da tabela ambiental nas embalagens e a preocupação com as comunidades de entorno e extrativistas. E me ajuda a pensar em minhas próprias ações como ser humano”, explica Érika Fiore, colaboradora de Sistema de Gestão na Argentina, participante de um projeto chamado Iluminados, que oferece *workshops* a cada dois meses com temas como empreendedorismo social e reciclagem.

No México, por exemplo, a consultora Linda Barrera participou de palestras e treinamentos que chamaram a sua atenção para a sua própria comunidade e em como contribuir para transformá-la.

## Líderes para o futuro

TER PESSOAS  
PREPARADAS PARA  
COMANDAR A  
**TRANSIÇÃO DA  
ECONOMIA PARA  
UM MODELO MAIS  
SUSTENTÁVEL**  
ENVOLVE UM GRANDE  
ESFORÇO  
DE EDUCAÇÃO

Para a Natura, a educação é um processo de aprendizagem integral e contínuo, envolvendo os cidadãos em todas as suas dimensões, seja física, emocional e mental, e a conexão destes com as outras pessoas (as relações) e com o meio ambiente. Desenvolver essas habilidades é uma tarefa que requer um significativo investimento no desenvolvimento do time de liderança – cerca de 600 gestores no Brasil e nas Operações Internacionais. Um dos mais recentes projetos, o Cosmos, lançado em 2011, é composto por ferramentas de ensino como palestras ministradas por especialistas do Brasil e do exterior sobre o papel da gestão; atividades educacionais em torno de um tema de interesse comum, gerando conhecimento coletivo, espaço para

intercâmbio e atualização de conhecimentos; e, por fim, prevê a união de pessoas com interesses comuns para estudar, se desenvolver e resolver desafios relacionados ao negócio da Natura.

O Cosmos oferece aos Líderes acesso a uma diversidade de pensamentos e estilos para promover um desenvolvimento integral da liderança, com habilidades técnicas, valores e aspectos de sustentabilidade. Até o fim de 2012, o programa já havia treinado 386 gestores. “O programa proporciona conteúdos em diferentes formatos e incentiva a troca de conhecimentos como uma importante interação benéfica ao aprendizado”, afirma Marcelo Madarasz, gerente de Desenvolvimento de Lideranças.

Em 2012, participaram das atividades convidados como o escritor moçambicano Mia Couto, que discutiu o tema das diferenças e semelhanças culturais; o historiador Dante Marcello Clararonte Gallian, que abordou 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.

Para Emiliano Martus Barelli, gerente-geral de Desenvolvimento de Embalagens, o programa ajuda a integrar os gestores que vivenciam os mesmos desafios. “Estou mais tranquilo sobre as mudanças e decisões estratégicas da empresa, pois o programa favorece o amadurecimento profissional e o entendimento sobre onde queremos chegar”, conclui ●

# formar sucessores

Nas Operações Internacionais, nas quais o crescimento acelerado dos negócios amplia a demanda por líderes com experiência global e conhecimento regional, foi lançado o programa Inspirando Caminhos.

A iniciativa dá a oportunidade para novos talentos ou mesmo pessoas que já são colaboradoras na região de avançar mais rapidamente no seu próprio desenvolvimento, participando de uma formação específica de longo prazo e reforçando sua conexão com a proposta de valor e estratégia da Natura. Em uma formação interna, eles acompanham os trabalhos dos principais líderes internacionais da empresa e desenvolvem projetos relevantes durante nove meses, quando passam a assumir posições estratégicas nessas operações. Três pessoas passaram pelo programa em 2012 – todas elas de países da América Latina, exceto Brasil.

Embora pequena, essa iniciativa trará importantes aprendizados e está alinhada à proposta de promover o multiculturalismo, ou seja, ter líderes com experiência internacional e que integrem cultura e conhecimento das diferentes geografias onde a empresa está presente.

“Temos urgência em preparar pessoas para construir um plano de sucessão para os próximos anos e garantir a boa condução dos projetos estratégicos. Essas pessoas também serão as inspiradoras dos demais colaboradores”, afirma Denise Asnis, diretora do Escritório de Liderança, área criada no início de 2013 e que tem a função de reforçar as iniciativas de formação de novos líderes, desenvolver *trainees* e atrair talentos.

Esses projetos têm ajudado a manter um plano de sucessão para os cargos mais estratégicos de liderança, além de ampliar o índice de aproveitamento interno que foi de 71% no Brasil e de 48% nas Operações Internacionais.

De forma geral, a empresa foi mais eficiente no uso dos recursos para treinamentos, especialmente considerando que a parcela direcionada para educação e desenvolvimento foi reduzida em 2012. Isso ocorreu em função da implantação do orçamento matricial no planejamento da Natura, que propôs a otimização de recursos em toda a empresa. Nesse cenário, procurou-se otimizar verbas, turmas e formatos dos treinamentos, alcançando a média de 88 horas de treinamento por colaborador, volume 8% acima da meta estabelecida ●

Veronica Vargas

colaboradora Natura



EXPERIÊNCIA  
INTERNACIONAL

A mexicana Veronica Vargas, de 38 anos, mudou-se para Buenos Aires em 2012 para vivenciar uma imersão na gestão e na cultura Natura. Ela integra o programa Inspirando Caminhos, de desenvolvimento de líderes estrangeiros para atuarem nas Operações Internacionais da companhia.

## Como você ingressou nesse programa de desenvolvimento?

Eu atuava há um ano e meio como gerente de planejamento de vendas na Natura México e me candidatei porque vi a oportunidade de aprofundar meu conhecimento sobre as operações, sobre a essência e a cultura da Natura. Gosto da ideia de ampliar minha visão estratégica e meu maior desafio agora é assumir uma posição de maior responsabilidade, em que possa aplicar todo o meu aprendizado para ajudar a Natura a alcançar seus objetivos.

## O que você espera alcançar profissionalmente?

Quero contribuir para a construção de um mundo melhor por meio do meu trabalho e meus valores pessoais. Para fazer isso, acho que você precisa pertencer a uma empresa que tenha a mesma filosofia e missão que a sua.

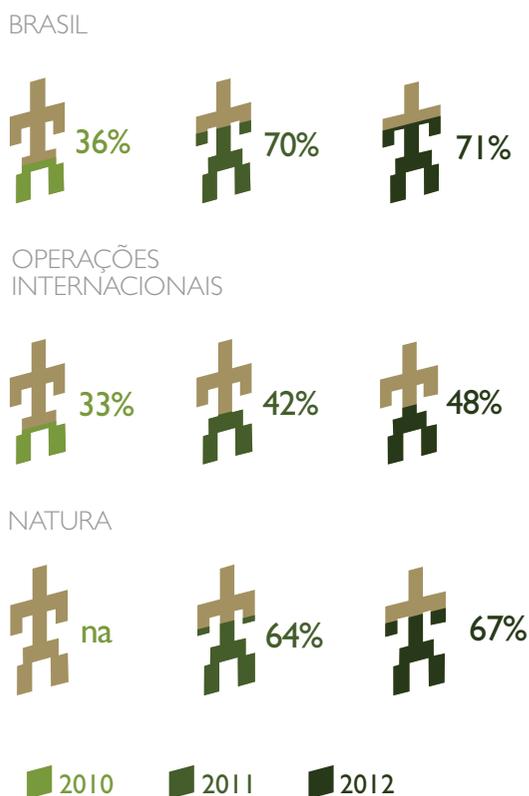
## Como o programa contribui para você alcançar seus objetivos?

A melhor parte é aprender com os líderes e suas equipes. Estar mais perto deles, de forma que eu possa apoiar as Operações Internacionais nas tomadas de decisão e em todos os seus relacionamentos.

## média de horas de treinamento por colaborador<sup>1</sup>



## aproveitamento interno de vagas oferecidas/ocupadas por colaborador



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

2. Contempla o total de horas de 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.

# ação

## integral

### PROJETO AUXILIA JOVENS NA CONQUISTA DO PRIMEIRO EMPREGO

Eduardo Augusto Moreira, 16 anos, conquistou seu primeiro emprego em 2012. Estudante do 2º ano do Ensino Médio em Jordânia, distrito de Cajamar, ele obteve a vaga depois de passar pela Rede Escola Cajamar, projeto lançado pela Natura no ano passado. Seu objetivo é aumentar as chances de empregabilidade de jovens de 14 a 28 anos de Cajamar, comunidade vizinha à sua sede.

“Aprendi a falar melhor, como me vestir e me portar em uma empresa, além de ter aulas de reforço escolar”, conta Eduardo.

Em parceria com outras 14 instituições, o projeto oferece capacitação e treinamento em competências básicas para funções como auxiliar administrativo e de produção, além de aulas de reforço de Português e Matemática. Entre as atividades, também estão aulas preparatórias para o mercado de trabalho, orientações para elaboração do currículo e dicas para entrevistas de emprego.

Para ampliar as chances de empregabilidade, a rede tem parceria com 29 empresas da região, que incluem os jovens em seus processos de seleção, além de colaborar com espaços e materiais para a formação.

Desde o lançamento, 327 jovens concluíram a formação da Rede Escola Cajamar. Em 2012, 199 jovens foram encaminhados a processos seletivos, sendo que 35 conquistaram o emprego formal.

Outros 55 jovens conquistaram o primeiro emprego sem a intervenção da Rede Escola Cajamar. “Ainda não é o resultado que desejamos. Queremos envolver mais empresas nas parcerias para ampliar o número de jovens formados com oportunidades de emprego”, afirma Andrea Vernacci, gerente de Educação Corporativa.

“Sempre terei desafios, mas agora estou mais bem preparado para enfrentá-los”, conclui Eduardo sobre sua participação no projeto. Ele também ganhou da Rede Escola Cajamar uma bolsa de estudos para um curso preparatório para o vestibular, mas abriu mão da vaga por ter dificuldade em conciliar trabalho, escola e cursinho. “Vou me candidatar novamente para a bolsa em 2013. Dessa forma, já terei me formado quando a bolsa entrar em vigor, em 2014, e poderei fazer o cursinho e trabalhar ao mesmo tempo”, projeta ●

# na trilha do saber

EM PARCERIA COM MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, O PROJETO TRILHAS SE TORNOU POLÍTICA PÚBLICA E **CHEGOU A 3 MILHÕES DE ALUNOS EM 2012**

Criado em 2009, o Projeto Trilhas de Leitura é uma tecnologia social com um conjunto de materiais elaborado para auxiliar o trabalho dos professores em leitura, escrita e oralidade, e tem o objetivo de inserir as crianças do primeiro ano do Ensino Fundamental em um universo letrado.

Elaborado em parceria com a Comunidade Educativa (Cedac), o Trilhas propõe um conjunto de práticas que auxilia o processo de alfabetização e busca contribuir com o alcance da meta do Brasil de atingir 6 pontos no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) até 2022. Também está alinhado ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação que estabelece, entre outros objetivos, a alfabetização de todas as crianças até os 8 anos e o incentivo à leitura em sala de aula.

No ano passado, a iniciativa foi transformada em política pública pelo Ministério da Educação e os materiais foram distribuídos para escolas de mais de 3 mil municípios, beneficiando aproximadamente 3 milhões de alunos da rede pública de ensino e 72 mil instituições. "O Trilhas é inovador porque foca na alfabetização, fase

até então pouco contemplada por propostas voltadas à leitura e escrita. Apresentar o mundo letrado à criança de uma forma tão dinâmica, como o projeto faz, contribui muito para a alfabetização de qualidade", analisa Cleuza Repulho, presidente da Undime (União dos Dirigentes Municipais de Educação).

Para auxiliar essa ampliação, foi desenvolvida uma rede que ajuda a implementar o projeto nas escolas, incentiva o uso dos materiais em sala de aula e apoia a formação dos professores. Chamado de Rede de Ancoragem, o grupo mobilizou mais de 4 mil representantes técnicos das secretarias municipais de educação, diretores, coordenadores pedagógicos e professores de todos os estados do Brasil. Em 2012, a formação para utilização dos materiais do projeto ocorreu em um encontro nacional e os aprendizados foram replicados em cerca de 100 eventos regionais. A Rede de Ancoragem conta com a parceria do Consed (Conselho Nacional dos Secretários de Educação) e da Undime (União dos Dirigentes Municipais de Educação) ●



## RECURSOS PARA A EDUCAÇÃO PÚBLICA

Principal fonte de recursos do Instituto Natura, o programa Natura Crer para Ver é uma linha especial de produtos cujo lucro é revertido totalmente para o investimento em educação. As consultoras e consultores Natura são importantes aliados do programa, divulgando e vendendo os produtos Crer para Ver sem obter lucro. Em 2012, a arrecadação atingiu o volume recorde de R\$ 12,8 milhões no Brasil, com alta de mais de 20% em relação ao ano anterior. Nas Operações Internacionais, os recursos do Crer para Ver totalizaram R\$ 4,5 milhões, também volume recorde e o dobro do ano anterior, investidos em projetos sociais locais.

## O INSTITUTO NATURA



# análise gerencial das operações

## RESUMO DO DESEMPENHO ECONÔMICO:

A receita líquida consolidada da Natura em 2012 foi de R\$ 6.345,7 milhões, evolução de 13,5% em relação a 2011, com Ebitda (sigla em inglês para lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização) de R\$ 1.510,7 milhões, margem Ebitda de 23,8%; e lucro líquido de R\$ 861,2 milhões, margem de 13,6%.

Na operação Brasil, a receita líquida cresceu 10,3%, alcançando R\$ 5.611,2 milhões. As operações internacionais, por sua vez, apresentaram crescimento vigoroso de 28% em moeda local ponderada (45,8% em reais), somando R\$ 734,4 milhões, ou 11,6% da receita líquida consolidada da Natura, a maior participação histórica.

A geração de caixa livre no ano foi de R\$ 884,3 milhões contra R\$ 410,6 milhões em 2011, um aumento de 115,4%. Em 2012, houve uma redução de capital de giro, resultado da evolução da gestão dos estoques, recuperação de impostos, além de contas a pagar que foi impactado positivamente pelo calendário de 2012. Em 2012, foi investido R\$ 437,5 milhões em imobilizado, sobretudo, em tecnologia da informação, capacidade de manufatura e infraestrutura logística.

## DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO:

	2011	AV <sup>1</sup>	2010	AV <sup>1</sup>	Varição 11/10
Receita líquida	6.345,7	100,0%	5.591,4	100,0%	13,5%
Custo dos produtos vendidos	(1.868,0)	29,4%	(1.666,3)	29,8%	12,1%
<b>Lucro bruto</b>	<b>4.477,6</b>	<b>70,6%</b>	<b>3.925,1</b>	<b>70,2%</b>	<b>14,1%</b>
(Despesas) Receitas Operacionais					
Com vendas	(2.212,2)	34,9%	(1.952,7)	34,9%	13,3%
Administrativas e gerais	(772,7)	12,2%	(680,7)	12,2%	13,5%
Participação dos colaboradores nos resultados	(90,8)	1,4%	(30,2)	0,5%	201,0%
Remuneração dos administradores	(20,7)	0,3%	(9,4)	0,2%	119,6%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(11,6)	-0,2%	63,1	-1,1%	-118,5%
<b>Lucro operacional antes dos resultados financeiros</b>	<b>1.369,5</b>	<b>21,6%</b>	<b>1.315,1</b>	<b>23,5%</b>	<b>4,1%</b>
Receitas financeiras	161,8	2,5%	122,7	2,2%	31,9%
Despesas financeiras	(255,3)	4,0%	(200,0)	3,6%	27,6%
<b>Lucro antes do imposto de renda e contribuição social</b>	<b>1.276,1</b>	<b>20,1%</b>	<b>1.237,7</b>	<b>22,1%</b>	<b>3,1%</b>
Imposto de renda e contribuição social	(414,9)	6,5%	(406,8)	7,3%	2,0%
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>861,2</b>	<b>13,6%</b>	<b>830,9</b>	<b>14,9%</b>	<b>3,6%</b>
Atribuível a:					
Acionistas da Companhia	861,2	13,6%	830,9	14,9%	3,6%
Não controladores	-	-	-	-	-
<b>Lucro líquido do exercício por ação – R\$</b>	<b>2,0081</b>		<b>1,932</b>		<b>3,9%</b>

(1) Análise vertical

## ANÁLISE DETALHADA SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO

Nossa receita bruta atingiu R\$ 8.556,1 em 2012, representando um aumento de 13,7% em relação à receita bruta de R\$ 7.535,7 milhões em 2011, principalmente em razão de aumentos nas quantidades de produtos vendidos e nos preços médios dos produtos vendidos no período.

Nossas vendas no mercado interno aumentaram em 10,6% em virtude de um aumento de 8,6% na quantidade de unidades vendidas (que atingiu 445,8 milhões de unidades em 2012, comparado a R\$ 410,5 milhões em 2011) e na variação do preço médio dos produtos vendidos de 1,8%.

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

### Abertura da receita bruta (em milhões de R\$)

Exercício social findo em	31/12/2012	31/12/2011	Varição 2012/2011
Mercado interno	7.626,1	6.896,7	10,6%
Mercado externo – operações internacionais <sup>(1)</sup>	932,1	633,0	47,3%
Outras vendas mercado interno <sup>(2)</sup>	1,4	1,4	(0%)
Outras vendas mercado externo <sup>(3)</sup>	5,9	4,7	(28,3%)
<b>Receita bruta</b>	<b>8.556,1</b>	<b>7.535,8</b>	<b>13,5%</b>

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

(2) Vendas de sucata.

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

O aumento na quantidade de itens vendidos está em grande parte relacionado (i) ao crescimento de 10,5% do número médio de Consultoras Natura; (ii) ao melhor resultado de nossos esforços de marketing (promoção e mídia); e (iii) aos lançamentos de novos produtos.

A receita proveniente das vendas das nossas operações internacionais somou R\$ 938,6 milhões em 2012, representando um crescimento de 47,2% em relação às vendas no mercado externo em 2011, de R\$ 637,7 milhões. Em moeda local ponderada, tivemos, na comparação dos anos de 2012 e 2011, um crescimento de 28% nas operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru) e um crescimento de 25,2% nas operações em implementação (Colômbia e México). Este desempenho está diretamente relacionado ao crescimento consistente do número de Consultoras Natura (aumento médio de 22,8%, no número de Consultoras

Natura nestes países) e ao resultado de um maior investimento em marketing.

O custo dos produtos vendidos foi de R\$ 1.868,0 milhões em 2012, representando um crescimento de 12,1% comparado ao custo dos produtos vendidos de R\$ 1.666,3 milhões verificado em 2011.

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

(em milhões de R\$)

Exercício social findo em	31/12/2012	31/12/2011	Varição 2012/2011
Matéria-prima para produtos e embalagens <sup>1</sup> e produtos de revenda <sup>2</sup>	1.548,6	1.385,6	11,8%
Mão de obra	170,3	156,7	8,7%
Depreciação	48,8	38,6	26,4%
Outros custos <sup>3</sup>	100,3	85,4	17,4%
<b>Custo dos produtos vendidos</b>	<b>1.868,0</b>	<b>1.666,3</b>	<b>12,1%</b>

1. Principalmente plásticos, vidros, gráficos e fragrâncias

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

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

Em relação à receita líquida, nosso custo dos produtos vendidos diminuiu para 29,4% em 2012, comparado a 29,8% em 2011. Esta diminuição deve-se principalmente a um controle inflacionário sobre os custos, valorização do Real frente ao Dólar (cerca de 15% do nosso custo total está atrelado a moeda estrangeira) e uma eficiente estratégia de preços, parcialmente prejudicados por um aumento no valor das perdas no Brasil.

Além disso, houve redução de custos no processo de produção e ganhos de escala: produzimos 330,2 milhões de unidades em 2012, comparado a 347,8 milhões de unidades produzidas em 2011, representando uma redução de 5,1% quando comparado a 2011.

Em decorrência do acima exposto, o lucro bruto aumentou 14,1% para R\$ 4.477,6 milhões em 2012, comparado ao lucro bruto de R\$ 3.925,1 milhões em 2011. Nossa margem bruta aumentou para 70,6% em 2012, comparado a 70,2% em 2011. Referidos aumentos ocorreram, basicamente, em função da melhora da relação entre o custo das mercadorias vendidas em comparação com a receita líquida explicada anteriormente.

As despesas operacionais foram de R\$ 3.108,1 milhões em 2012, representando um crescimento de 19,1% comparado às despesas operacionais de R\$ 2.609,9 milhões em 2011.

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

(em milhões de R\$)

Exercício social findo em	31/12/2012	31/12/2011	Variação 2012/2011
Despesas com vendas	2.212,2	1.952,7	13,3%
Despesas administrativas e gerais	772,7	680,7	13,5%
Participação dos Colaboradores nos resultados	90,8	30,2	200,7%
Remuneração dos Administradores	20,7	9,4	120,2%
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	11,6	(63,1)	(118,4)%
Despesas operacionais líquidas	3.108,0	2.609,9	19,1%

As despesas com vendas aumentaram de R\$ 1.952,7 milhões no exercício findo em 2011, para R\$ 2.212,2 milhões no exercício findo em 2012. Em relação à receita líquida, as despesas com vendas está estabilizada em 34,9% em 2012, comparado a 34,9% em 2011. As despesas com vendas mantiveram-se adequadas com a estratégia da nossa Companhia e consistentes com o ambiente competitivo. Em 2012, incrementamos o investimento em marketing, tanto no suporte ao lançamento de produtos, como em treinamentos e eventos para a força de vendas. Esse aumento ocorreu em razão de uma maior eficiência logística e da diluição dos custos da nossa força de vendas. O número de pedidos feitos via internet no Brasil atingiu 95,0% no ano (92,0% em 2011).

As despesas administrativas e gerais aumentaram de R\$ 680,7 milhões no exercício findo em 2011, para R\$ 772,7 milhões em 2012. Em termos de percentual da receita líquida, as despesas administrativas e gerais mantiveram-se em linha nos exercícios de 2012 e 2011, representando 12,2%. O crescimento nas despesas administrativas no comparativo do ano e em linha com nossos planos deve-se a: (i) a evolução de gastos com pesquisa e desenvolvimento, saindo de 2,7% para 2,5% da receita líquida; (ii) aumento nos investimentos em projetos que permitirão o crescimento da Companhia, principalmente nas áreas de tecnologia de informação e desenvolvimento de lideranças; (iii) custos de manutenção dos investimentos feitos em tecnologia da informação.

## BALANÇOS PATRIMONIAIS:

	2012	AV <sup>1</sup>	2011	AV <sup>1</sup>	Variação 12/11
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	1.144,4	21,3%	515,6	13,6%	121,9%
Títulos e valores mobiliários	498,7	9,3%	-	0,0%	100,0%
Contas a receber de clientes	651,4	12,1%	641,9	16,9%	1,5%
Estoques	700,7	13,0%	688,7	18,2%	1,7%
Impostos a recuperar	144,5	2,7%	201,6	5,3%	-28,4%
Ganhos não realizados em operações com derivativos	80,9	1,5%	28,6	0,8%	n/d
Outros créditos	157,8	2,9%	126,8	3,3%	24,5%
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>3.378,3</b>	<b>62,8%</b>	<b>2.203,3</b>	<b>58,1%</b>	<b>53,3%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Realizável a Longo prazo:					
Impostos a recuperar	151,4	2,8%	111,2	3,4%	36,1%
IRPJ e CSLL diferidos	214,2	4,0%	189,6	5,6%	13,0%
Depósitos judiciais	349,5	6,5%	295,8	10,5%	18,2%
Outros ativos não circulantes	41,3	0,8%	29,9	1,4%	37,9%
Imobilizado	1.012,1	18,8%	800,4	17,4%	26,4%
Intangível	228,5	4,3%	162,8	3,7%	40,4%
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>1.997,1</b>	<b>37,2%</b>	<b>1.589,8</b>	<b>42,0%</b>	<b>25,6%</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>5.375,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.793,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>41,7%</b>
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>					
Empréstimos e financiamentos	999,5	18,6%	169,0	4,5%	491,5%
Fornecedores e outras contas a pagar	649,9	12,1%	489,0	12,9%	32,9%
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	211,8	3,9%	132,0	3,5%	60,4%
Obrigações tributárias	501,5	9,3%	446,8	11,8%	12,2%
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	-	0,0%	-	0,0%	n/d
Instrumentos financeiros derivativos	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
Outras obrigações	52,0	1,0%	37,9	1,0%	37,2%
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>2.414,7</b>	<b>44,9%</b>	<b>1.274,7</b>	<b>33,6%</b>	<b>89,4%</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>					
Empréstimos e financiamentos	1.325,1	24,7%	1.017,7	26,8%	30,2%
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	63,3	1,2%	65,0	1,7%	-2,6%
Obrigações tributárias	177,3	3,3%	140,5	3,7%	26,1%
Outras obrigações	89,0	1,7%	44,8	1,2%	98,5%
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>1.654,6</b>	<b>30,8%</b>	<b>1.268,0</b>	<b>33,4%</b>	<b>30,5%</b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>					
Capital social	427,1	7,9%	427,1	11,3%	0,0%
Reservas de capital	(66,1)	-1,2%	160,3	4,2%	-141,2%
Reservas de lucros	155,9	2,9%	292,5	7,7%	-46,7%
Ações em tesouraria	308,1	5,7%	(102,8)	-2,7%	n/d
Dividendo adicional proposto	491,3	9,1%	490,9	12,9%	0,1%
Outros resultados abrangentes	(10,2)	-0,2%	(17,6)	-0,5%	-42,2%
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>1.306,1</b>	<b>24,3%</b>	<b>1.250,2</b>	<b>33,0%</b>	<b>4,5%</b>
<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>	<b>5.375,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.793,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>41,7%</b>
<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>	<b>3.793,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.221,9</b>	<b>100,0%</b>	<b>17,7%</b>

As outras receitas (despesas) operacionais líquidas reduziram de uma receita de R\$ 63,1 milhões no exercício findo em 2011, para uma despesa de R\$ 11,6 milhões em 2012. Essa variação refere-se, substancialmente, ao impacto dos efeitos não recorrentes: do reconhecimento de crédito de Pis e Cofins extemporâneo sobre serviços e da negociação da MVA no estado do Paraná e no Distrito Federal e do reconhecimento de um ativo contingente de Pis e Cofins, crédito sobre tributação de receitas financeiras e sobre armazenagem no ano de 2011.

O resultado financeiro líquido apresentou uma despesa de R\$ 93,5 milhões em 2012 em comparação a uma despesa de R\$ 77,3 milhões em 2011. As dívidas contraídas em moeda estrangeira têm, na sua maioria, operações de derivativos contratadas eliminando do resultado financeiro os efeitos de variação cambial, ativas nas receitas financeiras e passivas nas despesas financeiras. Na prática, referencia o perfil de nossa dívida à variação do CDI.

O IRPJ e a CSLL aumentaram para R\$ 414,9 milhões em 2012, comparado a R\$ 406,8 milhões em 2011. A variação da despesa com IRPJ e CSLL foi afetada pelo maior resultado operacional do período.

Pelas razões acima expostas, nosso lucro líquido aumentou para R\$ 861,2 milhões em 2012 (13,6% da receita líquida), comparado a R\$ 830,9 milhões em 2011 (14,9% da receita líquida).

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

Exercício social findo em	31/12/2012	31/12/2011	Variação 2012/2011
Lucro líquido	861,2	830,9	3,6%
(+) Depreciações e amortizações	141,2	109,9	28,5%
(+) Receitas (despesas) financeiras líquidas	93,5	77,3	21,0%
(+) IRPJ e CSLL	414,9	406,8	2,0%
EBITDA	1.510,7	1.425,0	6,0%

### Operações das controladas no exterior

As operações internacionais apresentaram resultados de destaque e já representam 11,6% da receita líquida consolidada. As operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru) apresentaram crescimento de 28,0% na receita líquida em moeda local ponderada em 2012. O resultado operacional foi positivo em R\$ 78,4 milhões, margem EBITDA de 16,1% (R\$ 43,0 milhões em 2011 e margem de 12,8%). Nas operações em implantação (México e Colômbia), a receita apresentou crescimento de 52,0% no ano, também em moeda local.

Em 2012, o Ativo Circulante era de R\$ 3.378,3 milhões, 53,3% superior a 2011. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários.

Em 2012, o saldo da conta Estoques era de R\$ 700,7 milhões, 1,7% superior a 2011. Essa variação se deve principalmente ao crescimento de vendas da Companhia, Otimização dos Centros de Distribuição e pela formação de estoques para o atendimento eficiente da demanda. A conta de Estoques representava 13,0% do nosso ativo em 2012, em comparação com 18,2% em 2011.

O saldo da conta de Impostos a Recuperar no curto prazo atingiu o montante de R\$ 114,5 milhões, o que representa uma redução de 28,4% do que o saldo de 2011, de R\$ 201,5 milhões. Adicionalmente, Impostos a Recuperar representavam 2,7% do nosso ativo total em 2012, em comparação com 5,3% em 2011.

O Ativo não Circulante aumentou 25,6% em relação a 2011. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de Impostos a Recuperar, Depósitos Judiciais, IRPJ e CSLL Diferidos, Ativo Imobilizado e Intangível, conforme explicações abaixo:

#### Impostos a recuperar

Em 2012, o saldo da conta de Impostos a Recuperar de longo prazo atingiu o montante de R\$ 151,4 milhões, 36,1% maior do que o saldo em 2011 de R\$ 111,2 milhões. Adicionalmente, Impostos a Recuperar de longo prazo representavam 2,8% do nosso ativo total em 2012, em comparação com 2,9% em 2011. Estes impostos a recuperar serão compensados ao longo dos próximos anos após a liberação da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (Sefaz).

#### IRPJ e CSLL diferidos

Em 2012, o saldo das contas IRPJ e CSLL Diferidos era de R\$ 214,2 milhões, 13,0% maior que em 2011. Esta variação se deve, principalmente, aos diferidos provenientes, de forma pulverizada, das obrigações tributárias, constituição de provisão atuarial e outras provisões temporárias. A conta IRPJ e CSLL Diferidos representava 4,0% do nosso ativo em 2012, em comparação com 5,0% em 2011.

#### Depósitos Judiciais

Em 2012, o saldo dos Depósitos Judiciais era de R\$ 349,5 milhões, 18,2% maior que em 2011. Esta variação se deve, principalmente, dos depósitos nas discussões dos estados do Distrito Federal e Mato Grosso do Sul. A conta de Depósitos Judiciais representava 6,5% do nosso ativo em 2012, em comparação com 7,8% em 2011.

#### Imobilizado

Em 2012, o Imobilizado era de R\$ 1.012,1 milhões, 26,4% maior que em 2011. Esta variação é decorrente do maior investimento de nossa história, cerca de R\$ 437,5 milhões (Capex), destinados a projetos de produção, logística e tecnologia, indispensáveis para a sustentação do nosso crescimento, parcialmente compensados pela depreciação do período. A conta de Imobilizado representava 18,8% de nosso ativo total em 2012, em comparação com 21,1% em 2011.

Detalhamos nossos investimentos abaixo:

	2012	2011
Software e equipamentos de tecnologia da informação	111,1	66,4
Maquinário, ferramentas e acessórios	22,5	45,0
Veículos	20,4	21,0
Prédios e instalações	3,1	6,1
Moldes (1)	13,9	15,3
Máquinas e equipamentos de informática	12,8	11,4
Móveis e utensílios	5,2	5,7
Imobilização em andamento/adiantamento a fornecedores	235,4	165,7
Outros investimentos	13,1	9,8
<b>Investimentos totais</b>	<b>346,4</b>	<b>236,9</b>

#### Intangível

Em 2012, o Intangível era de R\$ 228,5 milhões, 40,4% maior que em 2011. Esse aumento deve-se, principalmente, à aquisição de novos softwares. A conta Intangível representava 4,3% de nosso ativo total em 2012, em comparação com 4,3% em 2011.

Em 2012, o Passivo Circulante era de R\$ 2.414,7 milhões, 89,4% superior a 2011. Este aumento decorreu, principalmente, de um maior saldo de Fornecedores nacionais e Obrigações tributárias.

#### Fornecedores e Outras Contas a Pagar

Em 2012, os saldos de Fornecedores e Outras Contas a Pagar eram de R\$ 649,9 milhões, representando um aumento de 32,9% em relação a 2011, decorrente do crescimento de vendas da Companhia, refletido em aumento das compras de matérias primas e embalagens para a formação de estoques em virtude do aumento de vendas e estratégias dos novos Centros de Distribuição. Além disso, tivemos um evento positivo de calendarização, onde os pagamentos do dia 29 a 31 de dezembro foram pagos apenas em 2013. A conta Fornecedores e outras contas a pagar representava 12,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2012, em comparação com 12,9% em 2011.

#### Obrigações Tributárias

Em 2012, a conta Obrigações Tributárias era de R\$ 501,5 milhões, comparado com R\$ 446,8 milhões em 2011, demonstrando um aumento de 12,2% decorrente, principalmente, do crescimento de vendas do período e do questionamento fiscal sobre os saldos de ICMS incluídos na base de cálculo do PIS e da Cofins. A conta Obrigações Tributárias representava 9,3% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2012, em comparação com 11,8% em 2011.

O Passivo não Circulante aumentou 30,5% em relação a 2011. Este aumento decorreu, principalmente, em virtude das novas captações de Empréstimos e financiamentos no exercício.

Nossa atual estrutura de capital, mensurada principalmente pela relação entre a dívida líquida da Companhia sobre o patrimônio líquido da Companhia, apresenta níveis conservadores de alavancagem: 52,01% em 31 de dezembro de 2012.

(em milhões de R\$)

Exercício social findo em	31/12/2012	31/12/2011	30/12/2010
<b>Endividamento</b>			
Empréstimos e financiamentos totais	(2.324,5)	(1.186,7)	(691,6)
(-)Caixa e Equivalentes de caixa	1.643,1	515,6	560,2
<b>(Dívida Líquida)</b>	<b>(681,4)</b>	<b>(671,1)</b>	<b>(131,4)</b>

Nosso endividamento líquido era de R\$ 671,1 milhões em 2011, passando para R\$ 681,4 milhões em 2012, variação foi pouco relevante, pois a Companhia manteve sua necessidade de capital de giro proveniente do crescimento das operações da Companhia. O nosso patrimônio líquido, por sua vez, passou de R\$ 1.250,2 milhões em 2011 para R\$ 1.312,4 milhões em 2012, principalmente em razão do resultado do exercício de 2011 e a distribuição de dividendos no período.

Ao final do exercício, o saldo em caixa era de R\$ 1.643,1 milhões e o total das dívidas era de R\$ 2.324,5 milhões, com endividamento líquido correspondente a 0,4 vezes o EBITDA.

O Patrimônio Líquido aumentou de R\$ 1.250,2 milhões em 2011 para R\$ 1.306,1 milhões em 2012, em razão, basicamente, (i) do resultado do exercício de 2012, líquido de dividendos distribuídos e propostos e dos juros sobre capital próprio; (ii) do ajuste cumulativo da conversão das demonstrações contábeis das controladas da Companhia no exterior; e (iii) alienação das ações mantidas em tesouraria em decorrência do exercício das opções de compra de ações.

#### Pagamento 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, correspondendo a 100% do lucro líquido de 2012.

#### Fluxo de caixa

	2012	2011	Var%
Lucro líquido do exercício	861,2	830,9	3,7%
(+) Depreciações e Amortizações	141,2	109,9	28,4%
Itens não caixa (variação cambial)	38,3	23,3	64,2%
Geração de caixa interna	1.040,9	964,1	7,9%
(Aumento) /Redução do Capital de Giro	281,1	(207,2)	235,7%
Geração Operacional de Caixa	1.321,8	756,9	74,6%
Adições de Ativo Imobilizado e Intangível	(437,5)	(346,4)	26,3%
Geração de Caixa Livre	884,3	410,6	115,4%

A geração interna de caixa no ano foi de R\$ 1.040,9 milhões, uma evolução de 7,9%, bastante acima do crescimento do lucro líquido, de 3,7%. Deste total, houve um ganho de R\$ 281,1 milhões no capital de giro e uma aplicação de R\$ 437,4 milhões em imobilizado. Com isso, a geração de caixa livre foi de R\$ 884,3 milhões, aumento de 115,4% em relação a 2011.

Seguimos observando um aumento na cobertura de estoque, influenciado principalmente por uma quebra na expectativa de vendas. Além disso, observamos no exercício uma redução dos impostos a recuperar devido à compensação dos créditos de PIS e COFINS sobre serviços, receitas financeiras e fretes, reconhecidos em 2011.

O investimento em ativo imobilizado atingiu R\$ 437,5 milhões ao final do ano. Seguimos investindo em logística, manufatura e tecnologia da informação.

Trabalhamos na mudança de patamar de nossa infraestrutura para que nossos produtos cheguem cada vez mais rápido às mãos de nossas consultoras, com redução do custo do pedido e das emissões dos gases causadores do aquecimento global.

# destaque para o que é **material**

A Natura publica relatório anual desde 2000 para apresentar à sua rede de relações as informações sobre seu desempenho econômico, social e ambiental de forma completa.

A publicação segue as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), versão G 3.1, e atende ao nível de aplicação A+. Isso significa que a empresa responde a todos os indicadores, ou justifica sua omissão, e que essas informações passaram por auditoria externa e independente que, em 2012, foi executada pela Ernst & Young Terco.

Em 2012, a Natura evoluiu seu relatório impresso e lançou um site que apresenta o conteúdo de forma mais interativa. A estrutura nos dois formatos prioriza o que é material, ou seja, os temas mais relevantes para a empresa e para seus públicos de relacionamento, definidos

a partir de um processo que inclui a consulta aos *stakeholders* (leia mais em *Matriz de Materialidade, ao lado*). O site passa dispõe de recursos extras como vídeos e links para outras publicações, utilizando com mais valor o princípio da conectividade das informações. O objetivo é apresentar as informações de maneira dinâmica, com possibilidade de atualizações ao longo do ano, transformando a comunicação de resultados em oportunidade de aprendizado contínuo.

A tiragem da peça foi reduzida buscando-se a eficiência dos recursos e a priorização de formatos de menor impacto, como a versão *online*. As mudanças nesta publicação reduziram em quase 7% as emissões de CO<sub>2</sub> em relação à edição anterior:

Todas as práticas estão detalhadas na versão completa, no site do relatório ([www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio))

## COMUNICAÇÃO AMPLA

Além do relatório anual, a estratégia de divulgação de resultados da Natura contempla diferentes comunicações e formatos:

**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.

**Relatório Natura (versão impressa)** – formato resumido, informações objetivas e linguagem mais acessível. Disponível em português, inglês e espanhol.

**Site** – [www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio) disponível em português, inglês e espanhol

e adaptado para leitura em *tablets* e *smartphones*.

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

**Comunicados Trimestrais** – publicação direcionada 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 e econômicos.

## PACTO GLOBAL

A Natura é signatária do Pacto Global desde julho de 2000. Trata-se de uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), que reúne empresas, trabalhadores e sociedade civil para promover o crescimento sustentável e a cidadania. Também somos membros do *Steering Committee* e signatários do programa *Caring for Climate*, do Pacto Global. A empresa integra 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 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](http://www.pactoglobal.org.br)

### Os Princípios do Pacto Global

Veja a relação dos indicadores GRI que atendem aos princípios do Pacto Global na versão completa do relatório, disponível no site [www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio):

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.



## 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 e gerenciar os pontos críticos, estabelecer metas e planos de ação, priorizando os temas que interessam aos seus públicos.

Revisada a cada dois anos, a matriz é resultado do cruzamento dos temas socioambientais, apontados como relevantes pelos 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 em todos os demais países da América Latina onde a Natura está presente. Portanto, é o resultado da convergência da visão da empresa e da percepção de seus públicos de relacionamento: colaboradores, investidores, fornecedores, consultas e consultores, consumidores, comunidades do entorno, imprensa, academia e organizações da sociedade civil.

Para mais informações sobre este relatório, entre em contato com a equipe responsável por sua elaboração pelo e-mail: [relatorioanual@natura.net](mailto:relatorioanual@natura.net).



## 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+
<b>Perfil da G3</b>	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		Todos os indicadores de perfil e governança: 1.1 – 4.17		Todos os indicadores de perfil e governança: 1.1 – 4.17	
<b>Forma de gestão da G3</b>	Não exigido		Informações sobre a forma de gestão para cada aspecto de indicador		Forma de gestão divulgada para cada aspecto de indicador	
<b>Indicadores de desempenho da G3.1 e indicadores de desempenho do suplemento setorial</b>	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	<b>Com Verificação Externa</b>	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	<b>Com Verificação Externa</b>	Reporte obrigatório dos indicadores setoriais após um ano do lançamento da versão final do suplemento	<b>Com Verificação Externa</b>

# 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](http://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](http://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.

# ÍNDICE REMISSIVO

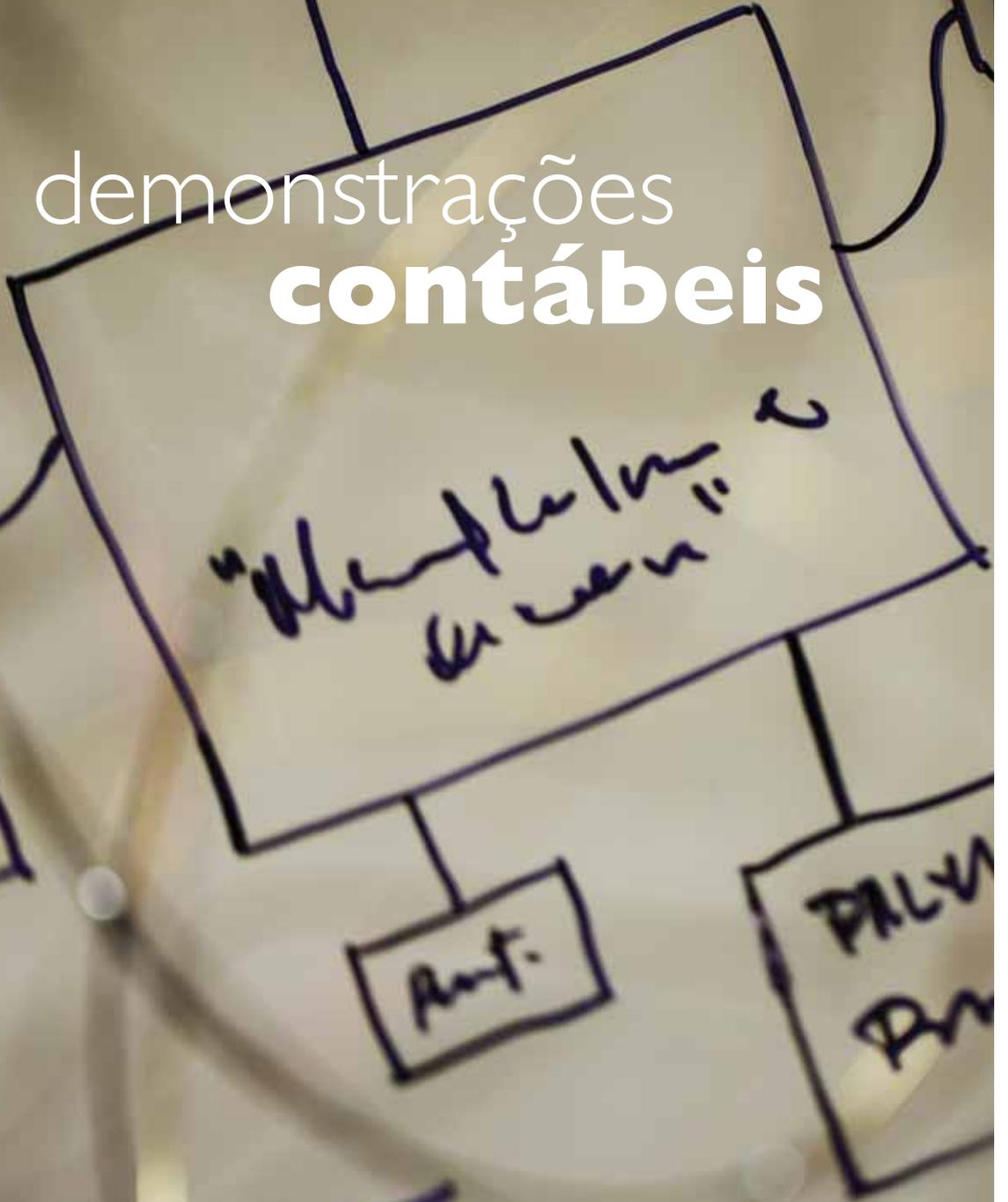
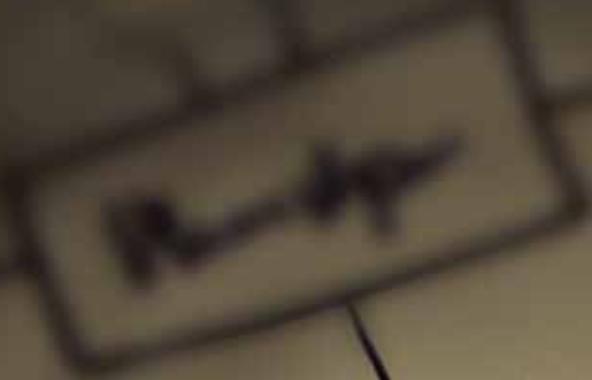
Veja o sumário detalhado na versão completa:  
[www.natura.net/relatorio](http://www.natura.net/relatorio)

G3.1 ÍNDICE REMISSIVO				
1 - Estratégia e análise				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	
I.1	Mensagem da presidência e da presidência do Conselho.	Total	6 e 7	
I.2	Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades.	Total	6 e 7	
2 - Perfil organizacional				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	
2.1	Nome da organização.	Total	8	
2.2	Marcas, produtos e / ou serviços.	Total	8	
2.3	Estrutura operacional.	Total	8 e versão completa	
2.4	Localização da sede da organização.	Total	Versão completa	
2.5	Atuação geográfica.	Total	8	
2.6	Natureza jurídica.	Total	Versão completa	
2.7	Mercados atendidos.	Total	8	
2.8	Porte da organização.	Total	8	
2.9	Mudanças durante o período coberto pelo relatório.	Total	Versão completa	
2.10	Prêmios e certificações.	Total	Versão completa	
3 - Parâmetros para o relatório				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	
3.1	Período coberto pelo relatório.	Total	57	
3.2	Relatório anterior.	Total	57	
3.3	Periodicidade.	Total	57	
3.4	Dados para contato.	Total	57	
3.5	Definição do conteúdo.	Total	Versão completa	
3.6	Limite do Relatório.	Total	Versão completa	
3.7	Escopo do relatório.	Total	Versão completa	
3.8	Base para a elaboração do relatório.	Total	Versão completa	
3.9	Técnicas de medição e bases de cálculos.	Total	Versão completa	
3.10	Consequências de reformulações de informações	Total	Versão completa	
3.11	Mudanças significativas.	Total	Versão completa	
3.12	Sumário GRI.	Total	60	
3.13	Verificação externa.	Total	58	
4 - Governança, compromissos e engajamento				
Perfil	Descrição	Relato	Páginas	
4.1	Estrutura de governança.	Total	20-21 e Versão completa	
4.2	Presidência do mais alto órgão de governança.	Total	Versão completa	
4.3	Membros independentes ou não executivos do mais alto órgão de governança.	Total	Versão completa	
4.4	Mecanismos para recomendações a órgãos de governança.	Total	Versão completa	
4.5	Relação entre remuneração e o desempenho econômico e socioambiental.	Total	21	
4.6	Processos para evitar conflitos de interesse.	Total	Versão completa	
4.7	Qualificação dos conselheiros.	Total	Versão completa	
4.8	Valores, códigos de conduta e princípios internos.	Total	Versão completa	
4.9	Atuação do Conselho de Administração.	Total	20 e versão completa	
4.10	Autoavaliação do Conselho de Administração.	Total	Versão completa	
4.11	Princípio da precaução.	Total	Versão completa	
4.12	Cartas, princípios e iniciativas.	Total	Versão completa	
4.13	Participação em associações.	Total	Versão completa	
4.14	Relação de stakeholders.	Total	26 e versão completa	
4.15	Identificação de stakeholders.	Total	4 e versão completa	
4.16	Engajamento dos stakeholders.	Total	26 e versão completa	
4.17	Principais temas e precauções de stakeholders.	Total	Versão completa	
INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÓMICO				
Indicador	Descrição	Relato	Páginas	Princípios do Pacto Global
EC1	Valor econômico direto gerado e distribuído.	Total	10-11 e versão completa	
EC2	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.	Parcial	Versão completa	7
EC3	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício.	Total	Versão completa	
EC4	Ajuda financeira significativa recebida do governo.	Parcial	Versão completa	
Presença de mercado				
EC5	Varição da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local.	Parcial	Versão completa	1; 6
EC6	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais.	Total	Versão completa	
EC7	Contratação local.	Total	Versão completa	6
Impactos económicos indiretos				
EC8	Impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos para benefício público.	Total	Versão completa	
EC9	Descrição de impactos económicos indiretos significativos.	Total	Versão completa	
INDICADORES DE DESEMPENHO EM MEIO AMBIENTE				
EN1	Materiais usados por peso ou volume.	Parcial	Versão completa	8
EN2	Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	Total	Versão completa	8; 9
Energia				
EN3	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	Total	Versão completa	8
EN4	Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	Total	Versão completa	8
EN5	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	Total	Versão completa	8; 9

EN6	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia.	Não	Versão completa	8; 9
EN7	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.	Total	Versão completa	8; 9
Água				
EN8	Total de retirada de água por fonte.	Total	Versão completa	8; 9
EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	Total	Versão completa	8
EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	Total	Versão completa	8; 9
Biodiversidade				
EN11	Localização e tamanho da área possuída.	Total	Versão completa	8
EN12	Impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços.	Total	Versão completa	8
EN13	Habitats protegidos ou restaurados.	Total	Versão completa	7,8
EN14	Estratégias para a gestão de impactos na biodiversidade.	Total	Versão completa	7,8
EN15	Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e outras listas de conservação.	Total	Versão completa	7,8
Emissões, efluentes e resíduos				
EN16	Total de emissões diretas e indiretas de gases causadores do efeito estufa.	Total	32 e 33	8
EN17	Outras emissões indiretas relevantes de gases causadores do efeito estufa.	Total	32 e 33	8
EN18	Iniciativas para reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa e as reduções obtidas.	Total	32 e 33	7,8;9
EN19	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio.	Total	Versão completa	8
EN20	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas	Total	Versão completa	8
EN21	Descarte total de água, por qualidade e destinação.	Total	Versão completa	8
EN22	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.	Parcial	Versão completa	8,9
EN23	Número e volume total de derramamentos significativos.	Total	Versão completa	8
EN24	Peso de resíduos transportados considerados perigosos.	Total	Versão completa	8
EN25	Descrição de proteção e valor de biodiversidade de corpos d'água e seus habitats.	Parcial	Versão completa	7; 8
Produtos e serviços				
EN26	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais.	Parcial	11 e versão completa	7,8;9
EN27	Percentual de produtos e de suas embalagens recuperados, por categoria de produto.	Parcial	Versão completa	8; 9
Conformidade				
EN28	Valor de multas e número total de sanções resultantes da não conformidade com leis.	Total	Versão completa	8
Transporte				
EN29	Impactos ambientais referentes a transporte de produtos e trabalhadores.	Total	Versão completa	8
Geral				
EN30	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental.	Total	Versão completa	7,8;9;
INDICADORES DE DESEMPENHO EM PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE				
Emprego				
LA1	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.	Total	Versão completa	
LA2	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.	Parcial	Versão completa	6
LA3	Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários.	Total	Versão completa	
LA15	Taxa de retorno ao trabalho e de retenção após a licença parental, por gênero.	Total	Versão completa	
Relações entre trabalhadores e a administração				
LA4	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.	Total	Versão completa	1; 2; 3
LA5	Descrição de notificações (prazos e procedimentos).	Total	Versão completa	
Segurança e saúde ocupacional				
LA6	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde.	Total	Versão completa	1;2;3
LA7	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos.	Parcial	Versão completa	1
LA8	Programas de educação, prevenção e controle de risco.	Total	Versão completa	1
LA9	Temas relativos à segurança e à saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.	Total	Versão completa	1
Treinamento e educação				
LA10	Média de horas de treinamento por ano.	Total	Versão completa	
LA11	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua.	Total	Versão completa	
LA12	Percentual de empregados que recebem análises de desempenho.	Total	Versão completa	
Diversidade e igualdade de oportunidades				
LA13	Composição da alta direção e dos conselhos, e proporção por grupos e gêneros	Parcial	Versão completa	1; 6
Proporção de salário base entre homens e mulheres				
LA14	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.	Total	21 e versão completa	1; 6
INDICADORES DE DESEMPENHO EM DIREITOS HUMANOS				
Práticas de gestão e investimento				
HRI1	Descrição de políticas e diretrizes para manejar todos os aspectos de direitos humanos.	Total	Versão completa	1,2,3,4,5

HR2	Empresas contratadas submetidas a avaliações referentes a direitos humanos.	Total	Versão completa	1,2,3,4,6
HR3	Total de horas de treinamento e percentual de empregados treinados em políticas e procedimentos de direitos humanos.	Total	Versão completa	
Não discriminação				
HR4	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.	Total	Versão completa	1; 6
Liberdade de associação e negociação coletiva				
HR5	Política de liberdade de associação e o grau de sua aplicação.	Total	Versão completa	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	Versão completa	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	Versão completa	1; 5
Práticas de segurança				
HR8	Porcentagem do pessoal de segurança treinados nas políticas ou procedimentos de direitos humanos.	Parcial	Versão completa	
HR9	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.	Total	Versão completa	1
Avaliação				
HRI0	Percentual e número total de operações objeto de revisões de direitos humanos e / ou avaliações de impacto.	Total	Versão completa	1
Remediação				
HRI1	Queixas relacionadas a direitos humanos arquivadas, abordadas e resolvidas por meio formal, mecanismos de reclamação.	Parcial	Versão completa	1
INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL				
Comunidade do entorno				
SO1	Programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades.	Total	30-31; 34-39 e versão completa	
SO9	Operações com significativos potenciais ou reais impactos negativos sobre as comunidades locais.	Total	30-31; 34-39 e versão completa	
SO10	Medidas de prevenção e mitigação implementadas nas operações com significativos potenciais ou reais impactos negativos sobre as comunidades locais.	Total	30-31; 34-39 e versão completa	
Corrupção				
SO2	Unidades submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.	Total	Versão completa	10
SO3	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção.	Total	Versão completa	10
SO4	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.	Total	Versão completa	10
Política pública				
SO5	Posições quanto a políticas públicas	Total	Versão completa	10
SO6	Políticas de contribuições financeiras para partidos políticos, políticos ou instituições.	Total	Versão completa	10
Concorrência desleal				
SO7	Número total de ações judiciais por concorrência desleal.	Total	Versão completa	
Conformidade				
SO8	Descrição de multas significativas e número total de sanções não monetárias.	Total	Versão completa	
INDICADORES DE DESEMPENHO EM RESPONSABILIDADE SOBRE PRODUTOS E SERVIÇOS				
Saúde e segurança do cliente				
PR1	Política para preservar a saúde e segurança do consumidor durante o uso do produto.	Total	Versão completa	
PR2	Não-conformidade relacionadas aos impactos causados por produtos e serviços.	Total	Versão completa	
Rotulagem de produtos e serviços				
PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem.	Total	Versão completa	8
PR4	Não-conformidades com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços.	Total	Versão completa	
PR5	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas.	Total	27 e versão completa	
Comunicação e marketing				
PR6	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários de comunicações, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.	Total	Versão completa	
PR7	Casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários de comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.	Total	Versão completa	
Privacidade do cliente				
PR8	Reclamações comprovadas relativas à violação de privacidade e à perda de dados de clientes.	Total	Versão completa	
Conformidade				
PR9	Multas relacionadas ao fornecimento e uso dos produtos e serviços.	Total	Versão completa	

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
<b>ATIVOS</b>					
<b>CIRCULANTES</b>					
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
<b>Total dos ativos circulantes</b>		<b><u>2.189.418</u></b>	<b><u>1.170.059</u></b>	<b><u>3.378.317</u></b>	<b><u>2.203.259</u></b>
<b>NÃO CIRCULANTES</b>					
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
<b>Total dos ativos não circulantes</b>		<b><u>2.273.393</u></b>	<b><u>2.006.809</u></b>	<b><u>1.997.062</u></b>	<b><u>1.589.753</u></b>
<b>TOTAL DOS ATIVOS</b>		<b><u>4.462.811</u></b>	<b><u>3.176.868</u></b>	<b><u>5.375.379</u></b>	<b><u>3.793.012</u></b>
<b>PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>					
<b>CIRCULANTES</b>					
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
<b>Total dos passivos circulantes</b>		<b><u>1.798.118</u></b>	<b><u>890.702</u></b>	<b><u>2.414.712</u></b>	<b><u>1.274.719</u></b>
<b>NÃO CIRCULANTES</b>					
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
<b>Total dos passivos não circulantes</b>		<b><u>1.358.597</u></b>	<b><u>1.035.922</u></b>	<b><u>1.654.570</u></b>	<b><u>1.268.048</u></b>
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>					
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		-	-		
<b>Total do patrimônio líquido</b>		<b><u>1.306.096</u></b>	<b><u>1.250.244</u></b>	<b><u>1.306.097</u></b>	<b><u>1.250.245</u></b>
<b>TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		<b><u>4.462.811</u></b>	<b><u>3.176.868</u></b>	<b><u>5.375.379</u></b>	<b><u>3.793.012</u></b>

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
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>					
Outros resultados abrangentes:					
Ganhos na conversão das informações intermediárias de controladas no exterior	13	7.436	5.561	7.436	5.561
<b>TOTAL DO RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO</b>		<b><u>868.658</u></b>	<b><u>836.462</u></b>	<b><u>868.658</u></b>	<b><u>836.462</u></b>
<b>ATRIBUÍVEL A</b>					
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
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>					
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)
		<b>1.308.906</b>	<b>1.181.316</b>	<b>1.563.192</b>	<b>1.389.436</b>
<b>(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS</b>					
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)
<b>Subtotal</b>		<b>104.168</b>	<b>(270.340)</b>	<b>(24.606)</b>	<b>(411.040)</b>
<b>AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS</b>					
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)
<b>Subtotal</b>		<b>80.769</b>	<b>126.107</b>	<b>247.042</b>	<b>100.149</b>
<b>CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>		<b>1.493.843</b>	<b>1.037.083</b>	<b>1.785.628</b>	<b>1.078.545</b>
<b>OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>					
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)
<b>CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>		<b>1.089.184</b>	<b>709.007</b>	<b>1.342.003</b>	<b>663.840</b>
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>					
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)	-	-
<b>CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>		<b>(1.370.302)</b>	<b>(288.701)</b>	<b>(965.637)</b>	<b>(250.300)</b>
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>					
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
<b>CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>		<b>187.878</b>	<b>(460.424)</b>	<b>255.274</b>	<b>(460.073)</b>
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	-	(2.860)	1.914
<b>AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>		<b>(93.240)</b>	<b>(40.118)</b>	<b>628.780</b>	<b>(44.619)</b>
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
<b>AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>		<b>(93.240)</b>	<b>(40.118)</b>	<b>628.780</b>	<b>(44.619)</b>
<b>INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA</b>					
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
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	22	<b>6.249.086</b>	<b>5.848.777</b>	<b>6.345.669</b>	<b>5.591.374</b>
Custo dos produtos vendidos	23	(2.438.873)	(2.375.514)	(1.868.045)	(1.666.300)
<b>LUCRO BRUTO</b>		<b>3.810.213</b>	<b>3.473.263</b>	<b>4.477.624</b>	<b>3.925.074</b>
<b>(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS</b>					
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
<b>LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>		<b>1.293.263</b>	<b>1.238.536</b>	<b>1.369.550</b>	<b>1.315.070</b>
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>					
Receitas financeiras	25	129.831	86.502	161.808	122.698
Despesas financeiras	25	(216.965)	(163.247)	(255.258)	(200.038)
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>		<b>1.206.129</b>	<b>1.161.791</b>	<b>1.276.100</b>	<b>1.237.730</b>
Imposto de renda e contribuição social	10.b)	(344.907)	(330.890)	(414.878)	(406.829)
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>		<b>861.222</b>	<b>830.901</b>	<b>861.222</b>	<b>830.901</b>
<b>ATRIBUÍVEL A</b>					
Acionistas da Sociedade		861.222	830.901	861.222	830.901
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$</b>					
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 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	Reservas de capital		
				Ágio na emissão/venda de ações	Reserva de incentivo fiscal Subvenção para investimentos	Capital adicional integralizado
<b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010</b>		<b>418.061</b>	<b>(14)</b>	<b>103.620</b>	<b>17.378</b>	<b>28.629</b>
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-
Outros resultados abrangentes		-	-	-	-	-
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2010 aprovados na AGO de 8 de abril de 2011		-	-	-	-	-
Aumento de capital por subscrição de ações		9.012	-	-	-	-
Aquisição de ações em tesouraria		-	(104.452)	-	-	-
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações		-	1.617	(377)	-	-
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:						
Outorga de opções de compra		-	-	-	-	13.369
Exercício de opções de compra		-	-	-	-	(2.306)
Destinação do lucro líquido do exercício:						
Constituição de reserva de incentivo fiscal		-	-	-	-	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio		-	-	-	-	-
Dividendos declarados em 15 de fevereiro de 2012		-	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 15 de fevereiro de 2012		-	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucros		-	-	-	-	-
<b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011</b>		<b>427.073</b>	<b>(102.849)</b>	<b>103.243</b>	<b>17.378</b>	<b>39.692</b>
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-
Outros resultados abrangentes	13	-	-	-	-	-
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2011 aprovados na AGO de 13 de abril de 2012		-	-	-	-	-
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	20.c)	-	36.744	(5.910)	-	-
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:						
Outorga de opções de compra	24.2.	-	-	-	-	10.844
Exercício de opções de compra	24.2.	-	-	-	-	(9.342)
Destinação do lucro líquido do exercício:						
Constituição de reserva de incentivo fiscal		-	-	-	-	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio		-	-	-	-	-
Dividendos declarados em 06 de fevereiro de 2013		-	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 06 de fevereiro de 2013		-	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucros		-	-	-	-	-
<b>SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012</b>		<b>427.073</b>	<b>(66.105)</b>	<b>97.333</b>	<b>17.378</b>	<b>41.194</b>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

## DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO PARA O EXERCÍCIO 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
<b>RECEITAS</b>		<b>7.501.382</b>	<b>6.847.932</b>	<b>8.515.446</b>	<b>7.499.050</b>
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
<b>INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS</b>		<b>(4.823.121)</b>	<b>(4.538.954)</b>	<b>(4.836.794)</b>	<b>(4.362.838)</b>
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)
<b>VALOR ADICIONADO BRUTO</b>		<b>2.678.261</b>	<b>2.308.978</b>	<b>3.678.652</b>	<b>3.136.212</b>
<b>RETENÇÕES</b>		<b>(63.594)</b>	<b>(27.565)</b>	<b>(141.178)</b>	<b>(109.921)</b>
Depreciações e amortizações	14	(63.594)	(27.565)	(141.178)	(109.921)
<b>VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE</b>		<b>2.614.667</b>	<b>2.281.413</b>	<b>3.537.474</b>	<b>3.026.291</b>
<b>VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA</b>		<b>189.211</b>	<b>141.291</b>	<b>161.805</b>	<b>122.698</b>
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
<b>VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR</b>		<b>2.803.878</b>	<b>2.422.704</b>	<b>3.699.280</b>	<b>3.148.989</b>
<b>DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO</b>		<b>(2.803.878)</b>	<b>(2.422.704)</b>	<b>(3.699.280)</b>	<b>(3.148.989)</b>
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 alugueis		(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.

Reservas de lucros			Lucros acumulados	Dividendo adicional proposto	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido dos acionistas controladores	Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	Patrimônio líquido total
Legal	Incentivos fiscais	Retenção de lucros						
18.650	10.934	253.360	-	430.079	(23.196)	1.257.501	I	1.257.502
-	-	-	830.901	-	-	830.901	-	830.901
-	-	-	-	-	5.561	5.561	-	5.561
-	-	-	830.901	-	5.561	836.462	-	836.462
-	-	-	-	(430.079)	-	(430.079)	-	(430.079)
-	-	-	-	-	-	9.012	-	9.012
-	-	-	-	-	-	(104.452)	-	(104.452)
-	-	-	-	-	-	1.240	-	1.240
-	-	-	-	-	-	13.369	-	13.369
-	-	2.306	-	-	-	-	-	-
-	3.677	-	(3.677)	-	-	-	-	-
-	-	-	(332.809)	-	-	(332.809)	-	(332.809)
-	-	-	(467.261)	467.261	-	-	-	-
-	-	-	(23.624)	23.624	-	-	-	-
-	-	3.530	(3.530)	-	-	-	-	-
18.650	14.611	259.196	-	490.885	(17.635)	1.250.244	I	1.250.245
-	-	-	861.222	-	-	861.222	-	861.222
-	-	-	-	-	7.436	7.436	-	7.436
-	-	-	861.222	-	7.436	868.658	-	868.658
-	-	(66)	-	(490.885)	-	(490.951)	-	(490.951)
-	-	-	-	-	-	30.834	-	30.834
-	-	-	-	-	-	10.844	-	10.844
-	-	9.342	-	-	-	-	-	-
-	6.346	-	(6.346)	-	-	-	-	-
-	-	-	(363.533)	-	-	(363.533)	-	(363.533)
-	-	-	(469.512)	469.512	-	-	-	-
-	-	-	(21.831)	21.831	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
18.650	20.957	268.472	-	491.343	(10.199)	1.306.096	I	1.306.097

## 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 Itapeverica da Serra, Estado de São Paulo.

Suas atividades e as de suas controladas (doravante denominadas "Sociedades") compreendem o desenvolvimento, a industrialização, a distribuição e a comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal, substancialmente por meio de vendas diretas realizadas pelos(as) Consultores(as) Natura, bem como a participação como sócia ou acionista em outras sociedades no Brasil e no exterior.

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
<b>Participação direta:</b>		
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
<b>Participação indireta:</b>		
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, predominantemente, 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 exequível legal de compensar os ativos fiscais circulantes contra os passivos fiscais circulantes e/ou quando o imposto de renda e a contribuição social - diferidos ativos e passivos se relacionam com o imposto de renda e a contribuição social incidentes pela mesma autoridade tributária sobre a entidade tributável ou diferentes entidades tributáveis em que há intenção de liquidar os saldos em uma base líquida. Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 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, liquidadas 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 con-

junto 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.

<u>Norma</u>	<u>Principais exigências</u>	<u>Data de entrada em vigor</u>
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 desreconhecimentos	A revisão exige divulgação adicional sobre ativos financeiros que foram transferidos mas não desreconhecidos para permitir que o usuário das demonstrações financeiras da Sociedade entenda a relação entre os ativos que não foram desreconhecidos e os passivos correspondentes. Adicionalmente, a revisão exige a divulgação sobre o envolvimento contínuo da entidade com os ativos desreconhecidos, 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
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	-	-
<b>Derivativos "financeiros" - consolidado</b>						
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	-	-
<b>Derivativos "operacionais" - controladora e consolidado</b>						
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:	Risco da Sociedade	Controladora		
		Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Exposição passiva líquida	Alta do dólar	1.170	31.457	62.914
Descrição:	Risco da Sociedade	Consolidado		
		Cenário provável	Cenário II	Cenário III
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:

	<u>Controladora</u>	<u>Consolidado</u>
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

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:

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.

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.

## 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 a compensar sobre aquisição de insumos	18.512	45.012	21.394	68.187
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

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) B.V. - Holanda (*)	Natura Cosméticos Espanha S.L.	Natura Biosphera Comércio de Cosméticos e Serviços Ltda.	Total
	Capital social	526.155	124.846	30.181	101.248	7.200	5.008	225.054	102.843	(5.784)	73	100
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

	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
Circulante	130.532	115.328	157.787	126.783
Não circulante	23.187	4.562	41.295	29.935

(a) Este saldo se refere a ativos que a companhia pretende vender dentre 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 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
<b>IMOBILIZADO</b>							
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
<b>INTANGÍVEL</b>							
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
<b>IMOBILIZADO</b>							
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
<b>INTANGÍVEL</b>							
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	<u>1.453</u>	<u>1.479</u>

A sociedade não efetuou capitalização de juros nos exercícios de 2012 e 2011.  
Mutações do imobilizado

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
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	<u>(15.063)</u>	<u>(3.748)</u>	<u>(4.970)</u>	<u>(8.449)</u>
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				
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	<u>(25.111)</u>	<u>(6.751)</u>	<u>(41.162)</u>	<u>(25.813)</u>
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

	Controladora		Consolidado		Referência
	2012	2011	2012	2011	
Moeda local					
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>	
Moeda estrangeira					
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	21.460	22.944	21.460	22.944	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>	

Referência	Moeda	Vencimento	Encargos	Garantias
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	Maior 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	Varição 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	Varição 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	Varição cambial + 1,15% a.a.	Aval da Natura Cosméticos S.A.
O	Dólar/USD	Dezembro de 2016	Varição cambial + juros de 3,87% a.a. (a)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos

(a) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo "swap" com a troca da indexação da moeda estrangeira para CDI.  
(b) 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 Itapeverica 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	18.577	34.512	19.012	34.887
	<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	530	364	2.051	1.214
	<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 na Rio-92 e das ilegalidades e inconstitucionalidades do atual marco legal que incorporou a CDB no sistema legal brasileiro. Com exceção de insumos provenientes de terras da União, que se recusa a negociar, 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
<b>Tributárias:</b>				
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>
<b>Cíveis</b>	38.961	2.953	39.334	3.076
<b>Trabalhistas</b>	80.031	42.792	135.952	73.856
	<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 crédito 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 - FII e Marcacel 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 contraposto 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 Class I	Wyatt 85 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 realizada 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	(6.346)	(3.677)
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	(8.752)	(9.170)
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 controladas 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 Sociedade,

em conformidade com o estabelecido no artigo 193 da mesma Lei, decidiu por não constituir a reserva legal sobre o lucro líquido auferido nos exercícios a partir de 2006.

## f) Reserva de retenção de lucros

Em 31 de dezembro de 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 Consolidação: 7,7%
- Operações em Implantação: 3,6%
- 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 existentes	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 existentes	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	(52.664)	(38.266)
	<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)
Variação 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"	(43.904)	(28.728)
	<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"	(56.758)	(27.688)
	<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	<u>15.472</u>	<u>43.579</u>	<u>(11.643)</u>	<u>63.077</u>

(\*) O saldo demonstrado inclui os créditos tributários reconhecidos de PIS e COFINS, oriundos de ganho de processo judicial que questionava a inconstitucionalidade e ilegalidade da majoração da base de cálculo das contribuições citadas, instituídas pela Lei nº 9.718/98.

**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	<u>431.239.264</u>	<u>431.129.772</u>
Média ponderada das ações em tesouraria	<u>(2.362.295)</u>	<u>(1.059.330)</u>
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	<u>428.876.969</u>	<u>430.070.442</u>
Lucro básico por ação - R\$	<u>2,0081</u>	<u>1,9320</u>

**27.2. Diluído**

O lucro por ação diluído é calculado ajustando-se a média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação supondo a conversão de todas as ações ordinárias potenciais que provocariam diluição. A Sociedade tem apenas uma categoria de ações ordinárias potenciais que provocariam diluição: as opções de compra de ações.

	2012	2011
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	861.222	830.901
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	<u>428.876.969</u>	<u>430.070.442</u>
Ajuste por opções de compra de ações	<u>2.159.288</u>	<u>930.348</u>
Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação	<u>431.036.257</u>	<u>431.000.790</u>
Lucro diluído por ação - R\$	<u>1,9980</u>	<u>1,9278</u>

**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)	<u>6.892</u>	<u>4.568</u>
	<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)	<u>57.051</u>	<u>15.141</u>
	<u>254.535</u>	<u>293.024</u>
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	<u>515</u>	<u>217</u>

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)				
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>

Pesquisas e testes "in vitro": (h)				
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França	2.923	2.790	-	-
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	2.923	2.790
	<u>2.923</u>	<u>2.790</u>	<u>2.923</u>	<u>2.790</u>

Locação de imóveis e encargos comuns: (i)				
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>

Total da venda ou compra de produtos e serviços	<u>3.577.133</u>	<u>3.835.060</u>	<u>3.577.133</u>	<u>3.835.060</u>
---	------------------	------------------	------------------	------------------

(a) Adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.

(b) Adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de logística e administrativos em geral.

(c) Valores a pagar pela compra de produtos.

(d) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (f).

(e) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (g).

(f) Prestação de serviços logísticos e administrativos em geral.

(g) Prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.

(h) Prestação de serviços de pesquisas e testes "in vitro".

(i) Locação de parte do complexo industrial situado no município de Cajamar - SP e de prédios localizados no município de Itapeverica da Serra - SP.

Os principais saldos de ativos e passivos em 31 de dezembro de 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		
	Remuneração			Remuneração		
	Fixa	Variável (*)	Total	Fixa	Variável (*)	Total
Conselho de Administração	5.654	2.344	7.998	3.786	-	3.786
Diretores estatutários	<u>6.931</u>	<u>5.810</u>	<u>12.741</u>	<u>5.657</u>	-	<u>5.657</u>
	<u>12.585</u>	<u>8.154</u>	<u>20.739</u>	<u>9.443</u>	-	<u>9.443</u>
Diretores não estatutários	<u>28.964</u>	<u>20.345</u>	<u>49.309</u>	<u>30.587</u>	<u>2.390</u>	<u>32.977</u>

(\*) 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	
	Outorga de opções		Outorga de opções	
	Saldo das opções (quantidade) (a)	Preço médio de exercício - R\$ (b)	Saldo das opções (quantidade) (a)	Preço médio de exercício - R\$ (b)
Diretores estatutários	1.564.890	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
	10.912	13.825

### 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
	31.235	42.120

## 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. Itapepeca 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

# expediente

## **Diretoria de Assuntos Corporativos e Relações Governamentais**

### **Publisher**

Leandro Machado

### **Coordenação Geral**

Cristina Amadio Molini e Jaqueline Nichi

### **Apoio**

Renato Gytoku

## **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

## **Fotografia:**

Wilson Spinardi Junior e Daniela Giorgia: Arnaldo Papallardo e Willy Biondani: págs. 6 e 7. Acervo Natura: pág. 40.

## **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

## **Impressão**

Margraf

*Este relatório foi composto em Gill Sans e impresso em papel Alta Alvura 150 g/m<sup>2</sup> na capa e 90 g/m<sup>2</sup> no miolo. Desta edição foram impressos 2.000 exemplares em português, 400 em inglês e 400 em espanhol.*

*Parte da tiragem da publicação impressa é uma versão resumida, sem Demonstrações Contábeis.*

**MSCI**

THE USE OF MORGAN STANLEY CAPITAL INTERNATIONAL INC.'S ("MSCI") TRADEMARKS AND INDEX NAMES DOES NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION BY MSCI, ANY OF ITS AFFILIATES, ANY OF ITS INFORMATION PROVIDERS OR ANY OTHER THIRD PARTY INVOLVED IN, OR RELATED TO, COMPILING, COMPUTING OR CREATING ANY MSCI INDEX. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES ARE TRADEMARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES AND HAVE BEEN LICENSED FOR USE FOR CERTAIN PURPOSES BY NATURA.



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



**NATURA BRASIL**

ROD. ANHAGUERA, KM 30,5  
07750-000 CAJAMAR (SP)  
TEL.: +55 (11) 4446 2000

**NATURA ARGENTINA**

CALLE THOMAS EDISON, 2659  
2º PISO, MARTINEZ, CP 1640  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES  
CP 1640  
TEL. 54 11 4837 6100

**NATURA CHILE**

AV. APOQUINDO, 4501, PISO 9,  
LAS CONDES, SANTIAGO, CHILE  
TEL. 56 2 595 9200

**NATURA COLÔMBIA**

CARRERA 7 NO. 77, EDIFICIO TORRE  
SIETE, PISO 14, OFICINA 1401  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
TEL. 57 1 326 8787

**NATURA MÉXICO**

AV. EJÉRCITO NACIONAL, 579  
MEZZANINE C, COLONIA  
GRANADA, C.P. 11520, DEL. MIGUEL  
HIDALGO, MÉXICO D.F.  
TEL. 52 55 2282 6000

**NATURA PERU**

AV. DEL EJÉRCITO, 801  
MIRAFLORES, LIMA 18  
TEL: 51 1 440 1362

**NATURA FRANÇA**

55, AV. VICTOR HUGO  
75116 PARIS  
TEL. 33 1 53 64 2100