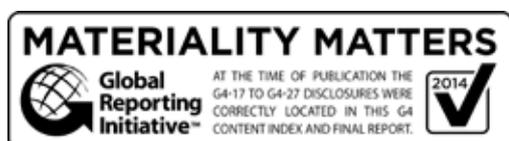


relatório natura 2013

versão completa

GRI



Sumário

NOSSA ESSÊNCIA

03 Razão de Ser

03 Visão

03 Crenças

04 MENSAGEM DOS FUNDADORES

05 MENSAGEM DO COMITÊ EXECUTIVO

PERFIL

06 Quem somos

08 Desempenho em sustentabilidade

10 Modelo de negócios

12 Prêmios e reconhecimentos

ESTRATÉGIA

15 Estratégia e perspectivas

16 Nova Visão de sustentabilidade

COMPORTAMENTO EMPRESARIAL

18 Governança corporativa

24 Gestão de riscos

30 Sistema de Gestão Natura

31 Gestão *triple bottom line*

32 Engajamento com o governo e a sociedade

35 Influência em políticas públicas

PRODUTOS E CONCEITOS

41 Inovação

45 Geração de valor ambiental

46 Mudanças climáticas

51 Energia

54 Sociobiodiversidade

61 Resíduos sólidos

64 Água

68 Ciclo de vida dos produtos

REDE DE RELAÇÕES

71 Qualidade das relações

74 Colaboradores

94 Consultoras e CNOs

101 Empreendedorismo sustentável

103 Consumidores

108 Fornecedores

112 Comunidades fornecedoras

119 Comunidades do entorno

122 Acionistas

126 SOBRE O RELATÓRIO

131 PACTO GLOBAL

132 ÍNDICE REMISSIVO

145 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

172 DECLARAÇÃO DE GARANTIA

174 EXPEDIENTE

RAZÃO DE SER

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

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

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

VISÃO GRI G4-56

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

CRENÇAS GRI G4-56

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.

COMPROMISSO COM O ESSENCIAL

GRI G4-I/2

“O crescimento da igualdade exige mais que o crescimento econômico, apesar de implicá-lo. Ele exige, primeiramente, uma ‘visão transcendental da pessoa’...Tenho certeza de que, a partir dessa abertura à transcendência, é possível formar uma nova mentalidade política e de negócios, que seja capaz de guiar todas as atividades econômicas e financeiras de acordo com uma abordagem ética e verdadeiramente humana. Peço que garantam que a humanidade seja servida pela riqueza, e não governada por ela.”

Trecho da mensagem do Papa Francisco ao Fórum Econômico Mundial, 17 de janeiro de 2014.

No Brasil e no mundo, vivemos tempos de inquietude por mudanças. Em meio à carência de lideranças globais que ofereçam alternativas diante das incertezas de nossa sociedade, a palavra e a presença do Papa Francisco são emblemáticas. Independentemente de credo, o primeiro pontífice latino-americano conquistou rapidamente a atenção global pela força de sua postura individual, pautada na simplicidade, na defesa da essencialidade e na busca do bem comum. É significativo constatar que, neste momento histórico, tenha partido de um líder espiritual a mensagem aos governantes das principais economias de que nossa civilização segue enredada em um modelo de produção insensível às questões fundamentais que nos chamam à responsabilidade.

A força inesperada e transformadora do Papa Francisco traz à memória a famosa frase atribuída ao pensador francês André Malraux: “O século XXI será espiritual ou ele não será”. Independentemente das interpretações que a religiosidade ou a espiritualidade possam inspirar, parece claro que uma visão transcendente da pessoa tem fundamentalmente a ver com o resgate de princípios éticos. Uma necessária postura que orienta com as luzes do altruísmo todas as ações individuais, sociais, empresariais e governamentais. E certamente revigora a esperança e a busca efetiva de uma nova forma, mais humana e solidária, de gestão da atividade pública e privada.

Como uma organização desde sempre comprometida com a vida, a Natura identifica-se com esse anseio por transformações que permitam a construção de caminhos de desenvolvimento capazes de fazer frente aos desafios econômicos, sociais e ambientais da atualidade. Evoluímos em nosso modelo de governança para trilhar o futuro com maior confiança. Nossa contribuição se traduz não somente no comportamento empresarial, mas também nos conceitos expressos em nossos produtos. Nesse contexto, a inovação é elemento-chave em nossa estratégia, ontem, hoje e amanhã. Expressão da identidade

da Natura, gera evoluções em todas as nossas frentes de atuação. Merece destaque o novo polo de pesquisa, instalado em Nova York, que se soma aos já existentes, em Cajamar (SP) e na Amazônia. Também celebramos o primeiro ano de integração da marca australiana Aesop, que se mostrou em perfeita harmonia com nossa cultura, trouxe novas abordagens criativas ao universo da Natura e ampliou nosso potencial para alcançar diferentes públicos e geografias.

Fica cada vez mais evidente que temos uma enorme oportunidade de levar a nossa proposta de valor para outras geografias. Os resultados expressivos e a maneira com que passamos a ser reconhecidos em nossas operações na América Latina nos encorajam, mas sabemos que nosso sucesso estará diretamente relacionado ao desenvolvimento de novas capacidades ao longo desta década. No Brasil, concretizamos importantes investimentos que capacitam a Natura para mais um ciclo de evolução dos negócios, com a inauguração de novas instalações em São Paulo e do Ecoparque, um parque industrial da Natura localizado no Pará, que pretende atrair indústrias interessadas em desenvolver negócios sustentáveis, além de fomentar o empreendedorismo local.

Com os resultados e as iniciativas promissoras de 2013, reafirmamos nossa confiança de que a Natura seguirá buscando respostas às inquietações, que nos mobilizam na direção de nosso compromisso com o *bem estar bem*. Com essa inspiração, queremos unir forças com todos que compartilham dos mesmos ideais para que possamos construir um mundo mais consciente de que uma vida de qualidade é simplesmente essencial.

Antonio Luiz da Cunha Seabra
Pedro Luiz Barreiros Passos
Guilherme Peirão Leal
Sócios fundadores

CADA VEZ MAIS NATURA

GRI G4-I/2

O ano de 2013 reforçou nossa convicção de que a Natura deve estender suas fronteiras para muito além das atuais operações. Nossa proposta de valor, fundada na promoção do *bem estar bem*, na venda por relações e no comportamento empresarial alinhado ao desenvolvimento sustentável, já demonstrou que tem potencial para alcançar novos mercados e consumidores, seja nas geografias nas quais atuamos, seja em outras. Os bons resultados obtidos por nossas Operações Internacionais na América Latina reafirmam essa percepção. Ao fim de 2013, elas já representavam 14% dos nossos negócios, mantendo um ritmo de crescimento superior a 30% nos últimos anos, agora acompanhado de significativa evolução na lucratividade. No México, alcançamos a marca significativa de 100 mil consultoras e consultores em janeiro, o que confirma a capacidade de atração de nossa marca também nesses mercados.

No Brasil, vivemos um ano de recuperação, com um início de ano mais lento e retomada do crescimento a partir do segundo semestre. O aumento de produtividade da nossa rede será impulsionado pelo crescimento da frequência de compra e da quantidade de categorias adquiridas por nossos consumidores, e está suportado pela combinação de uma série de iniciativas implantadas nos últimos anos: o redesenho de nossa capacidade de produção e distribuição e os investimentos em marketing e em nossa capacidade de inovar, entre outros fatores. Diante de uma concorrência sempre mais acirrada, estamos confiantes de que criamos as condições para que nossas consultoras e consultores façam cada vez mais negócios com a Natura. Um relevante elemento desse composto é a qualidade dos serviços prestados, que novamente, em 2013, superou recordes históricos de tempo de entrega e de atendimento de pedidos.

Encerramos, assim, o ano de 2013 com a receita líquida total de R\$ 7,01 bilhões, o Ebitda de R\$ 1,61 bilhão e o lucro líquido de R\$ 842,6 milhões – resultados obtidos em meio a um ciclo de vigorosos investimentos em nossas operações e modelo logístico e, cada vez mais, em tecnologia da informação. Sob esse aspecto, 2013 também deverá ser lembrado como o marco inicial da Rede Natura, que coloca as tecnologias digitais e a conectividade como alavancas da venda direta. Testada com sucesso no interior de São Paulo, a Rede será ampliada para outras regiões do Brasil ao longo de 2014. É um dos primeiros desdobramentos

de nossa estratégia futura. Nela, visualizamos uma Natura que serve aos consumidores por diferentes meios e categorias. Uma Natura que vai além de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene, ultrapassa as fronteiras da América Latina e se expressa por marcas que ocupam espaços de mercado distintos – como é o caso da Aesop, companhia australiana adquirida por nós no início de 2013 e que propõe uma nova dimensão da beleza urbana, atuando em espaços de mercado nos quais ainda não estávamos presentes.

Da mesma forma, buscamos reafirmar a sustentabilidade como um vetor de inovação e de novos negócios. Com isso, queremos manter nossa contribuição para a construção de um modelo de desenvolvimento sustentável, expressa a partir de metas relevantes, como fizemos em 2007, quando decidimos reduzir em 33% nossas emissões relativas de gases causadores do efeito estufa, meta que atingimos em dezembro de 2013.

Para capturar as novas oportunidades no mercado e em nossa rede de relações, implantamos um novo desenho organizacional e ampliamos o grupo executivo, uma evolução que acontece no momento em que celebramos o melhor resultado na pesquisa de clima organizacional de nossos colaboradores desde que passamos a medi-lo, em 1994.

Reconhecemos ainda que as transformações de nossa sociedade também atingem o mundo do trabalho, o que deverá acelerar a busca por novas formas de relacionamento entre pessoas e empresas, promovendo o indispensável alinhamento com o espírito do nosso tempo e com o *bem estar bem*. Mesmo diante desse cenário em constante mudança, que por natureza contém significativo grau de incerteza, acreditamos que a cada dia agregamos conhecimentos e competências que nos tornam capazes de realizar o que sonhamos. Assim, estamos entusiasmados por participar do germinar de um novo ciclo de desenvolvimento, no qual, paradoxalmente, a Natura será substancialmente diferente nos próximos anos para, acima de tudo, ser cada vez mais Natura.

Alessandro Carlucci
Diretor-presidente

QUEM SOMOS

GRI G4-3/4/5/6/8/9/13

Desde a sua fundação, em 1969, a Natura atua guiada por sua paixão pelos cosméticos e pelas relações e pela busca contínua da promoção do *bem estar bem*, da qualidade das relações e do desenvolvimento sustentável. Nosso negócio está apoiado no modelo de venda direta, que, hoje, reúne mais de 1,6 milhão de consultoras e consultores Natura (CNs), no Brasil e em nossas Operações Internacionais.

Também contamos com aproximadamente 7 mil colaboradores no Brasil e nas OIs e trabalhamos em parceria com mais de 5 mil fornecedores e terceiros (empresas que fabricam produtos em nome da Natura), além de 32 comunidades fornecedoras e 3,1 mil famílias, que extraem os insumos da sociobiodiversidade utilizados em nosso portfólio.

Nossa sede administrativa está localizada em Cajamar (SP), onde também mantemos três fábricas e o nosso Centro Global de Inovação, reconhecido como o maior laboratório de desenvolvimento cosmético da América Latina. Em Benevides (PA), dispomos de uma fábrica de sabonetes que, no início de 2014, mudou de endereço e foi ampliada, formando o Ecoparque – um complexo industrial liderado pela Natura que pretende ampliar nossa produção na região e atrair indústrias interessadas em desenvolver negócios sustentáveis. Benevides abriga, ainda, um centro de ciência e tecnologia, e, em Manaus (AM), mantemos o NINA (Núcleo de Inovação Natura Amazônia).

Dispomos de quatro escritórios comerciais, em Salvador (BA), Alphaville (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS), e oito centros de distribuição no País. Em 2013, entrou em operação o Natura São Paulo (Nasp), espaço que abrange nossa nova unidade administrativa

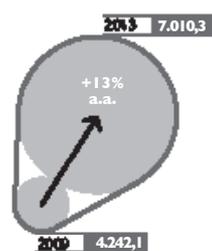
e um moderno centro de distribuição (CDSP), responsável pelas entregas no interior de São Paulo. Com a abertura do novo CD, encerramos as atividades de nosso centro de distribuição de Cajamar. No início de 2014, concluímos as obras de expansão da unidade industrial de Cajamar, que concentrará a produção de cinco novas linhas de produtos das marcas Sou e Tododia.

Nossa atuação na América Latina se concentra em Argentina (sede de nosso escritório regional), Chile, Colômbia, México e Peru. Cada país conta com um centro de distribuição para apoiar as suas respectivas operações. Por meio de distribuidores locais, os produtos da marca chegam também à Bolívia. Na França, nossa presença segue um modelo diferenciado, que combina a venda de produtos ao desenvolvimento de pesquisas por meio de parcerias com instituições de referência.

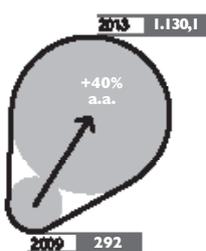
Em 2013, inauguramos um novo centro de inovação, em Nova York (Estados Unidos), que ajudará a tornar nosso processo de inovação cada vez mais global. Também completamos o primeiro ano da aquisição da Aesop, marca australiana focada no segmento *premium* de cosméticos e com atuação em Oceania, Ásia, Europa e América do Norte. Nossa expectativa é abrir a primeira loja da Aesop no Brasil ainda em 2014. A administração da Natura e da Aesop seguem independentes, mas os resultados econômico-financeiros de ambas estão consolidados neste relatório.

RESULTADOS

Receita líquida
(em R\$ MM milhões)



Receita líquida OIs¹
(em R\$ MM por ação)



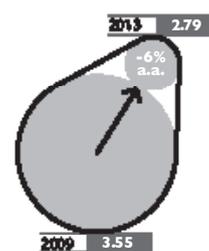
Dividendos
(em R\$ por ação)



Número de CNs
(em milhares)



Emissão relativa de CO₂
(kg de CO₂e/kg de produto)



1. Operações Internacionais. O resultado de 2013 inclui a Aesop.

NOSSO DESEMPENHO

O ano de 2013 foi marcado pela manutenção do ritmo de expansão de nossas Operações Internacionais e pela retomada do crescimento no Brasil a partir do segundo semestre.

Os bons resultados alcançados no Brasil, a partir de julho, são consequência dos investimentos para aprimorar nossa capacidade de produção e distribuição e em marketing, do lançamento da linha Sou e do êxito de nossa estratégia para datas comemorativas, entre outros fatores. Essas iniciativas contribuíram para a recuperação das vendas e o aumento de 1,4% no índice de produtividade de nossas consultoras no País – apenas no quarto trimestre do ano, a produtividade cresceu 6,2%. No Brasil, a receita líquida correspondeu a R\$ 5.880,2 milhões, expansão de 4,8% sobre 2012.

A manutenção do forte ritmo de desenvolvimento de nossas Operações Internacionais também foi um dos destaques do ano. Ao fim de 2013, elas já representavam 14,4% de nossas vendas, participação recorde desde o início da aceleração da expansão na América Latina, a partir de 2010. A receita líquida do grupo em consolidação, formado por Argentina, Chile e Peru, cresceu % (em moeda local), enquanto as operações em implantação – México e Colômbia – registraram aumento de 24,5% na receita líquida.

A Aesop também apresentou resultados robustos e alinhados com seu plano estratégico em 2013. Foram abertas 28 novas lojas. Hoje, a Aesop conta com 80 lojas, em dez países.

No consolidado Brasil e Ols, registramos, em 2013, aumento de 10,5% na receita líquida, chegando a R\$ 7,01 bilhões. O Ebitda (sigla em inglês para lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) foi de R\$ 1,61 bilhão, e o lucro líquido totalizou R\$ 842,6 milhões, retração de 3,6% se comparado com 2012.

Seguimos ampliando a geração de valor para os principais públicos da Natura, como mostra nosso modelo de negócios da página 10 (*veja a seguir*).

Especificamente sobre nossos investimentos e ações relacionadas à sustentabilidade, o total aportado em 2013 correspondeu a R\$ 127,7 milhões. O crescimento considerável em comparação com o ano anterior se explica pelos novos projetos, caso da nova linha Sou, enquadrada no item pesquisa em tecnologias sustentáveis, e de outras iniciativas, reavaliadas e incluídas em nossa matriz de investimentos em sustentabilidade. **GRI G4-EN31**

GRI G4-EN31

Matriz de investimentos em sustentabilidade ¹	Unidade	2011	2012	2013
Projetos e programas socioambientais ²		8,2	9,2	17,3
Promoção de canais de diálogo ³		2,0	1,5	2,4
Educação e treinamento ⁴		21,3	19,1	14,4
Pesquisa em tecnologias sustentáveis ⁵		0,4	0,6	1,2
Despesas de gestão ⁶	R\$MM	32,6	37,6	60,0
Certificações ⁷		0,1	0,2	0,1
Tecnologias limpas ⁸		0,6	0,1	23,9
Tratamento de efluentes e disposição de resíduos sólidos ⁹		5,7	5,0	8,5
Total		70,9	73,2	127,7

1 Em 2013, foram incluídos projetos desenvolvidos no ano e outros que tiveram início em anos anteriores e que possuem perfil da Matriz de Investimento em Sustentabilidade Natura. **2** Refere-se a despesas e investimentos de projetos e programas relacionados aos temas prioritários: sociobiodiversidade, mudanças climáticas, água e resíduos sólidos. O aumento mais significativo se deve principalmente à inclusão do investimento em patrocínio e associações para sustentabilidade. Outro aumento que também contribuiu foi o desenvolvimento de novos projetos para a região amazônica, com foco na estratégia de inovação. **3** Aumento no valor se deve à inclusão, em 2013, do Projeto Cocriando na categoria. **4** A redução no valor se deve à otimização de custos na realização de treinamentos, principalmente relacionados a materiais didáticos, atualização de programas, realização de encontros virtuais etc. **5** O aumento do investimento se deve aos novos projetos de pesquisa em tecnologias sustentáveis, desenvolvidos com foco na estratégia de inovação. **6** Aumento do valor se deve à inclusão, em 2013, de recursos em investimento social privado, reconhecimento de CN e CNOs, gerenciador integrado, projeto NINA e Transparência Radical, entre outros. **7** A redução de investimentos nos processos de certificação ISO 9000 e ISO 14000 se deve ao fato de a auditoria de maturidade de processos da Natura ter sido realizada internamente, diferentemente de 2012, em que foi realizada por auditoria externa. **8** Aumento do valor se deve, principalmente, à inclusão do investimento em tecnologias para o desenvolvimento da linha Sou. **9** O aumento com tratamento de efluentes se deve ao crescimento de despesas com transporte e tratamento de efluentes em empresas externas, por conta de aumento de demanda, substituição de membranas de ultrafiltração do sistema de tratamento e compra de água potável para suprimento de necessidades da planta de Cajamar. O aumento do investimento em disposição de resíduos é decorrência do início das operações do Nasp, dos custos de transporte de resíduos de produto acabado (por conta de exigências de controle de risco) e do aumento no volume de resíduos de produto acabado provenientes de perdas.

DESEMPENHO EM SUSTENTABILIDADE

Conheça nossas metas em sustentabilidade estabelecidas para 2013 e nossos resultados:

Meta 2013	Desempenho 2013
ÁGUA	
Consumir 0,39 litro de água/unidade produzida no Brasil.	NÃO ATINGIDA A Natura atingiu 0,40 litro de água/unidade produzida no Brasil.
EDUCAÇÃO	
Colaboradores	
Registrar 83,2 horas médias de treinamento, por colaborador, em toda a Natura.	ATINGIDA A Natura registrou 90,3 horas médias de treinamento por colaborador, superando em 9% a meta.
Consultoras e CNOs	
Treinar 1.152 mil consultoras e consultores por tema no Brasil.	ATINGIDA A Natura treinou 1.348 mil CNs por tema no Brasil.
Arrecadar R\$ 14 milhões com a venda de produtos Crer para Ver no Brasil e R\$ 5,06 milhões nas Operações Internacionais.	PARCIALMENTE ATINGIDA A Natura arrecadou R\$ 17,1 milhões no Brasil e R\$ 4,8 milhões nas OIs.
Atingir 14% de penetração de CNs no Movimento Natura Brasil.	ATINGIDA Superamos em 18% a meta para o período, alcançando 16,5% de penetração.
Atingir 14% de penetração das consultoras e consultores no programa Crer para Ver no Brasil e 18,9% nas Operações Internacionais.	PARCIALMENTE ATINGIDA Atingimos 15,1% de penetração no Brasil e 17,6% nas OIs.
MUDANÇAS CLIMÁTICAS	
Reduzir emissões relativas de GEE em 33% até 2013, levando em consideração o inventário realizado em 2006.	ATINGIDA Até o fim de 2013 reduzimos 33,2% de nossas emissões relativas de GEE.
Atingir 5.511 tCO ₂ e, reduzindo em 12,4% as emissões absolutas (escopos 1 e 2).	NÃO ATINGIDA Atingimos 6.491 tCO ₂ e, que representaram aumento de 5,7%.
Atingir o índice de 16,5% de embalagens ecoeficientes, incluindo refil.	ATINGIDA Registramos índice de 21,5%, superando em 30% a meta.
QUALIDADE DAS RELAÇÕES	
Colaboradores	
Alcançar 31% de lealdade do colaborador no Brasil.	NÃO ATINGIDA Alcançamos 30% de lealdade do colaborador no Brasil.
Atingir 73% de favorabilidade na pesquisa de clima Natura.	ATINGIDA Alcançamos 78% de favorabilidade em toda a Natura.

Meta 2013	Desempenho 2013
Consultoras e CNOs	
Registrar 25% de lealdade com as consultoras e consultores no Brasil e 39,2% nas Operações Internacionais.	NÃO ATINGIDA Alcançamos 22,7% de lealdade no Brasil e 38,1% nas OIs.
Atingir 39% de lealdade com as CNOs no Brasil e 49,1% nas OIs.	NÃO ATINGIDA Registramos 38,3% de lealdade no Brasil e 47,4% nas OIs
Consumidor	
Atingir 54% de lealdade do consumidor no Brasil.	NÃO ATINGIDA Atingimos 51,6% de lealdade do consumidor.
Fornecedores	
Atingir 28% de lealdade dos fornecedores com a Natura.	ATINGIDA Alcançamos 29,7% de lealdade com nossos fornecedores.
Comunidades fornecedoras	
Atingir 28% de lealdade das comunidades fornecedoras.	ATINGIDA Alcançamos 28% de lealdade com nossas comunidades fornecedoras.
Atingir nota média de 3,89 no BioQlicar.	NÃO ATINGIDA Registramos nota média de 3,76 no BioQlicar.
RESÍDUOS	
Gerar 24,7 gramas de resíduos/unidade produzida no Brasil.	ATINGIDA Geramos 21,7 gramas de resíduos/unidade produzida no Brasil.
SOCIOBIODIVERSIDADE	
Amazônia	
Gerar R\$ 190 milhões em volume de negócios na região amazônica, considerando a Natura e outros parceiros.	ATINGIDA Ultrapassamos a meta e registramos R\$ 201,5 milhões em negócios gerados na região.
Alcançar o índice de 13,2% no consumo de insumos amazônicos, sendo 1,85% ² exclusivos de ativos da biodiversidade.	PARCIALMENTE ATINGIDA O índice correspondeu a 13,4%, sendo 1,82% exclusivo de ativos da biodiversidade.
Comunidades fornecedoras	
Distribuir R\$ 13,6 milhões em recursos para as comunidades fornecedoras.	NÃO ATINGIDA Distribuimos R\$ 11,2 milhões em recursos para as comunidades fornecedoras.

1 A partir de 2014, a Natura deixa de divulgar novos compromissos anuais em favor de apontar as ambições para 2020, conectadas com a Visão de Sustentabilidade 2020 (leia mais na página 16). 2 Meta revisada em função da reavaliação do volume de estoques de insumos em nossos fornecedores.

MODELO DE NEGÓCIOS

Nosso propósito de promover o bem estar *bem* orienta a maneira com que a companhia opera, o nosso modelo comercial, o desenvolvimento de produtos e conceitos e a forma com que nos relacionamos com nossos públicos. Conheça os principais recursos que utilizamos, os nossos diferenciais de atuação e o valor gerado.

Valor e impactos gerados

como agregamos valor

COMPORTAMENTO EMPRESARIAL

- ações que trabalham os temas prioritários em sustentabilidade: qualidade das relações; mudanças climáticas; sociobiodiversidade; resíduos sólidos; água; empreendedorismo sustentável; e educação.
- Sistema de Gestão Natura, que estrutura os principais diferenciadores da Natura nos processos e rotinas da companhia.

nosso principais recursos

ECONÔMICO:

- empresa de capital aberto na BVM&Fovespa, com 59,83% das ações com o grupo controlador; 39,10% de ações em circulação e 1,07% com administradores e tesouraria.
- forte geração de caixa e baixo endividamento líquido, correspondente a 0,73 vez o Ebitda.
- receita líquida de 7,01 bilhões (+10,5% em relação a 2012).
- investimento Capex de R\$ 553,9 milhões.

COMPORTAMENTO EMPRESARIAL

patuado pelo desenvolvimento sustentável

INFRAESTRUTURA:

- oito centros de distribuição no Brasil.
- fábricas em Cajamar (SP) e em Benevides (PA), além de produção em terceiros no Brasil, na Argentina, no México e na Colômbia.
- temos, ainda, a marca australiana Aesop, com produtos na Oceania, na Ásia, na Europa e na América do Norte.

Proposta de valor

essência:

REDE DE RELAÇÕES
por meio da qual comercializamos nossos produtos

PRODUTOS E CONCEITOS
inovadores que promovem o bem estar *bem*

RECURSOS AMBIENTAIS:

- ativos da sociobiodiversidade, um importante diferencial da marca.
- água, utilizada no processo produtivo e durante o uso e descarte do produto pelo consumidor.

AMBIENTAL

Emissão relativa de gases GEE (kg CO ₂ e/kg produto faturado) ^{1, 2}	2011	2012	2013
Emissões absolutas de gases GEE (milhares t) ²	265	280	313
Consumo de água (litridade produzida)	0,40	0,40	0,40
Geração de resíduos (g/litridade produzida)	20	26	22

ECONÔMICO (R\$ MM)

	2011	2012	2013
Receita líquida consolidada	5.591,4	6.345,7	7.010,3
Ebitda consolidado	1.425,0	1.511,9	1.609,0
Lucro líquido consolidado	830,9	874,4	842,6
Geração interna de caixa ³	964,0	1.018,9	1.102,3
Geração de caixa livre	410,4	878,8	378,1
Volume médio diário negociado de ações ⁴	43,7	54,3	61,1
Recursos destinados a comunidades fornecedoras	10,0	12,1	11,2
Volume de negócios na região amazônica ⁵	n.a	121,8	201,5
Percentual de OIs na receita (%) ⁶	9,0	11,6	14,4

DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA (R\$ MILHÕES)¹⁰

Acionistas ⁷	763	855	856
Consultoras	2.906	3.211	3.390
Colaboradores	634	803	917
Fornecedores	4.363	4.837	5.425
Governo	1.472	1.743	1.804
TOTAL	10.138	11.449	12.392

SOCIAL

	2011	2012	2013
Pesquisa de clima – Favorabilidade Colaboradores ⁸	70	72	78
Lealdade das CNs Brasil ⁹	19	24	23
Lealdade das CNOs Brasil ⁹	24	40	38
Lealdade de Fornecedores Brasil ⁹	27	23	30
Lealdade dos Consumidores Brasil ⁹	66	51	52
Arrecadação Creer para Ver Brasil (R\$ MM)	8,4	12,8	17,1

OUTROS 2011 2012 2013

Número de CNs	1.421	1.573	1.657
Índice de inovação	64,8	67,2	63,4
Treinamento de colaboradores (h/coll)	85	88	90
Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil ¹⁰	73	79	78

GRI G4-EC1

NOTAS (MODELO DE NEGÓCIOS)

*Não contempla Aesop.

**Dado estimativo do Brasil a partir do indicador de penetração nos lares brasileiros.

1 CO₂e (ou CO₂ equivalente): medida utilizada para expressar as emissões dos gases de efeito estufa, baseada no potencial de aquecimento global de cada um. O resultado de 2012 foi recalculado em função de mudanças no fator de emissão da matriz elétrica brasileira.

2 Inclui escopos 1, 2 e 3 do GHG Protocol.

3 Representa a geração operacional de caixa antes dos efeitos de variação de capital de giro e Capex.

4 Fonte: Bloomberg

5 Considera Natura e outros parceiros.

6 Considerando a Aesop, participação das OIs em 2013 é de 16,1%

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

8 Pesquisa de Clima: Hay Group

9 Pesquisa de Lealdade: Instituto Ipsos.

10 Pesquisa Brand Essence Instituto Ipsos

CONTEXTO DE MERCADO

Nosso setor segue competitivo no Brasil, com crescimento de 8,1% de janeiro a outubro de 2013, segundo dados da Sipatesp/ Abihpec. Menos sensível às oscilações econômicas, o setor está mais associado à renda disponível dos consumidores, que continua em elevação, embora em menor ritmo do que nos períodos anteriores.

Nesse ano, tivemos retração em nossa participação de mercado no Brasil de 1.2 p.p. até outubro, com tendência de recuperação a partir do segundo semestre. A perda de *market share* esteve concentrada em cosméticos, com manutenção de participação nas categorias de higiene pessoal, principalmente motivada pelo lançamento da submarca Sou. O resultado referente aos últimos dois meses do ano ainda não foi divulgado.

Na América Latina, o mercado segue em crescimento, com taxas superiores à média global, e a Natura, com evolução acima de 30% ao ano, continua ampliando sua participação e a preferência de marca em todos os países onde atua.

Lideramos, ainda, o segmento de venda direta no Brasil, o quarto maior mercado mundial, responsável por 9% do volume global de vendas porta a porta. Segundo a ABEVD (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas), o modelo cresceu 5,9% no primeiro semestre do ano no País. Nos demais países da América Latina onde estamos presente, a venda direta tem diferentes níveis de maturidade, com crescimento médio da nossa rede de 24% ao ano desde 2009, comprovando a aderência à nossa proposta de valor.

PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS EM 2013

Mais uma vez, nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável e a forma com que conduzimos nosso negócio foram reconhecidos em diferentes premiações e rankings, do Brasil e do exterior.

Em 2013, fomos eleitos uma das empresas mais éticas do mundo no prêmio World's Most Ethical Company, da Ethisphere, reconhecimento que se repete no ranking de 2014, divulgado em março.

Especificamente sobre nossa capacidade inovadora, somos novamente uma das dez empresas mais inovadoras do mundo

segundo a revista *Forbes*. Também conquistamos a primeira posição, categoria grande empresa, no prêmio Finep de Inovação.

No Brasil, fomos reconhecidos como a empresa mais sustentável no setor de bens de consumo pelo Guia Exame de Sustentabilidade, da revista *Exame*. Nosso diretor-presidente, Alessandro Carlucci, foi eleito o 6º Líder mais admirado do País no ranking As Empresas Mais Admiradas do Brasil, da revista *Carta Capital*.

Confira, no quadro abaixo, os principais reconhecimentos de 2013.

Comunicação			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Prêmio Aberje	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)	Categoria Comunicação e Relacionamento com a Imprensa com Jantar 5 Sentidos – Regional Norte e Nordeste	1º
Finanças			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
As Melhores da Dinheiro	Revista <i>IstoÉ Dinheiro</i>	Melhor Empresa do Setor Farmacêutico, Higiene e Limpeza	1º
Ranking Agência Estado Empresas	Agência Estado (Grupo Estado) e Econômica	Ranking geral das dez melhores empresas listadas na Bovespa	2º
Valor 1000	Jornal <i>Valor Econômico</i>	Melhor Empresa Farmacêutica e de Cosméticos	2º
		Ranking geral	54º
Global			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Responsible Business Awards	Ethical Corporation	Alessandro Carlucci foi reconhecido como CEO do Ano na categoria Best Supplier Engagement (Melhor Engajamento de Fornecedores) com o case “Strategic sourcing TBL”	1º
The WorldStar Packaging Awards	WorldStar Packaging	Categoria Saúde e Beleza com o produto Natura Humor	–
Top 50 Cosmetics Brands 2013	Brand Finance	Ranking geral	20º
World's Most Ethical Companies	Ethisphere	Uma das empresas mais éticas do mundo na categoria Saúde e Beleza, sendo a única brasileira a compor o ranking	-
As 500 Maiores Empresas da América Latina	Revista <i>AméricaEconomia</i>	Ranking geral	185º
DSN Global 100: The Top Direct Selling Companies in the World	<i>Direct Selling News</i>	Ranking mundial das Maiores Empresas de Venda Direta	5º

BCG Global Challenger	The Boston Consulting Group	A Natura está entre as 13 empresas brasileiras incluídas no ranking	-
Global			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Ranking de Imagem – As 100 Melhores – Argentina	Revista <i>Apertura</i>	Ranking geral	24°
As 10 Empresas Mais Inovadoras do Mundo	Revista <i>Forbes</i>	Empresas mais inovadoras do mundo (a Natura é a única brasileira no ranking)	10°
IF Design Award	IF Design	Cuidados com cabelo e corpo: Vóvó e Sou	1°
Global 100 Most Sustainable Corporations in the World	Corporate Knights Inc	Ranking geral	2°
Institucional			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Beleza Brasil	Abihpec	Empresa do Ano: O Programa Amazônia	1°
		Empresa: Internacionalização Natura	
		Cuidados com a pele/corporal: hidratante Sou	
		Cuidados com a pele/Facial: Natura Chronos 70+	
As Empresas Mais Admiradas do Brasil	Revista <i>Carta Capital</i>	Categoria Sabonetes: Natura Ekos Sabonetes Especiais Refrescantes (Ekos Comunidades)	6°
		Líder mais admirado do País – Alessandro Carlucci	
		Empresa mais admirada do setor de Higiene, Cosméticos e Perfumaria	
DCI – Empresas do Ano	Jornal <i>DCI – Diário do Comércio</i>	Empresa mais admirada do Brasil 2013	1°
Ranking de Reputação Empresarial	Revista <i>Exame</i>	Empresa mais admirada na categoria Cosmético, Higiene e Limpeza	1°
Melhores e Maiores	Revista <i>Exame</i>	Melhor reputação empresarial e Alessandro Carlucci foi reconhecido como um dos líderes com melhor reputação	1°
Prêmio Nacional da Inovação	CNI	Melhor Empresa do Setor Bens de Consumo	8°
Prêmio Finep de Inovação	Finep	Categoria Modelo de Negócios com o projeto Strategic Sourcing Triple Bottom Line	1°
		Grande Empresa	1°
Marca			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Ranking das 100 Marcas Mais Valiosas do Brasil	Brand Finance Brasil	Ranking geral	15°
As Marcas Mais Valiosas do Brasil	BrandAnalytics, Millward Brown e revista <i>IstoÉ Dinheiro</i>	Marcas Mais Valiosas	6°
Marcas de Confiança	Revista <i>Seleções</i>	Cremes para a pele	1°
		Marca socialmente responsável	1°
Ranking das 50 Marcas Latinas Mais Valiosas	Brandz, WPP e Millward Brown	Ranking geral	12°
As Marcas Mais Conscientes do Brasil	Grupo Padrão e revista <i>Consumidor Moderno</i>	Marca mais consciente do Brasil	1°

Top of Mind	Datafolha e <i>Folha de S.Paulo</i>	Preservação do meio ambiente	1°
Marketing, produto e embalagem			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Prêmio Abre da Embalagem Brasileira	Associação Brasileira de Embalagem (Abre)	Sustentabilidade e Embalagem Cosméticos e Cuidados Pessoais – Sou	1°
		Embalagem de perfume/Natura UNA DeoParfum e família de produtos/Natura Aquarela	2°
		Design Estrutural/Forma – Sou	2°
		Sustentabilidade/Natura Plant e Design Gráfico/Natura Plant	3°
Recursos humanos			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Best Companies for Leadership – Brazil	Hay Group	Ranking geral	5°
Empresa dos Sonhos dos Executivos	DMRH e Nextview People	Ranking geral	2°
Relações com investidores			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
IR Magazine BrazilAwards	IR Magazine, PR Newswire, Revista <i>RI</i> e Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (Ibri)	Melhor Sustentabilidade Socioambiental	1°
		Destaque no prêmio setorial Consumo Não Cíclico	-
Melhores Companhias para os Acionistas	Capital Aberto	Companhias com ativos entre R\$ 5 bilhões e R\$ 15 bilhões	2°
Sustentabilidade			
Reconhecimento	Organização	Categoria premiada	2013
Época Empresas Verdes	Revista <i>Época Negócios</i>	A Natura é reconhecida como uma das 20 empresas com melhor prática ambiental	-
Anuário Época Negócios 360°	Revista <i>Época Negócios</i> , Fundação Dom Cabral, Aberje e Econômica	Setor Higiene e Beleza na Dimensão Inovação	1°
Guia Exame de Sustentabilidade	Revista <i>Exame</i>	A Empresa Mais Sustentável no setor Bens de Consumo	1°
Ranking As Empresas Mais Sustentáveis segundo a Mídia	Mídia B e Portal Imprensa	Ranking geral	1°

ESTRATÉGIA E PERSPECTIVAS

Grandes transformações foram vivenciadas pela Natura nos anos recentes. Finalizamos um ciclo importante de capacitação e de investimentos em infraestrutura logística que resultou no aumento expressivo da qualidade do serviço prestado às CNs e na redução do prazo de entrega dos pedidos, de 5,1 para 4,5 dias, com 35% entregues em até 48 horas.

A inauguração de nosso novo centro administrativo e de distribuição, em São Paulo (SP), e do complexo industrial Ecoparque, em Benevides (PA), já em março de 2014 – além do aumento da capacidade produtiva em Cajamar (SP) –, também integrou o esforço concentrado.

Esse movimento nos prepara para fortalecer nosso negócio e atender às demandas do mercado brasileiro tanto no curto prazo, diante de um cenário com concorrência mais acirrada, como para o crescimento futuro.

Para o Brasil, a expectativa é ampliar a operação e manter a participação de mercado a partir do incremento da produtividade das consultoras e dos consultores, o que envolve a melhoria do nível de serviço, a inovação em produtos e conceitos, a segmentação da relação com CNs e consumidores e a evolução do modelo comercial.

Na estratégia para ampliar o crescimento está a introdução de novas categorias de produtos a partir de 2014, que ampliam a proposta de promover o *bem estar bem*, e de novos meios para alcançar os consumidores e satisfazê-los ainda mais com a contínua diferenciação de nossa marca.

Um exemplo é a Rede Natura, que permite às CNs a venda de produtos por meio de suas páginas na internet. Com mais informação e conectividade, o objetivo é potencializar a venda por relações – o maior ativo da empresa. O projeto foi testado em duas regiões no ano passado e começa a ser ampliado em 2014.

Na busca por novas geografias, obtivemos um crescimento robusto em nossas Operações Internacionais nos últimos anos. Centradas na América Latina, essas unidades registram expansão média anual acima de 30%. Para manter esses patamares, continuamos focados no crescimento da rede de CNs, que já soma 366,5 mil, e, com isso, damos continuidade à trajetória de construção da marca, com o constante avanço no nível de serviços e na evolução da lucratividade. A partir de 2013, passamos a contabilizar também a unidade da Aesop, na Austrália.

Entretanto, para crescer de forma cada vez mais sustentável, alinhada à crença de que o valor e a longevidade de uma empresa estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável, a Natura entende que precisa ir além.

Para isso, desenvolvemos uma nova visão de sustentabilidade para os nossos negócios e definimos aonde desejamos chegar e que impacto buscamos gerar nas próximas décadas.

Esta nova visão explicita a vontade da Natura de ir além do simplesmente reduzir ou compensar os efeitos de suas atividades no meio ambiente. Pretende conduzir a empresa para a geração de impacto positivo na sociedade e no planeta.

A visão foi construída a partir de análises internas e tendências mundiais em sustentabilidade e inspirada por uma série de diálogos com os públicos de relacionamento da Natura realizados nos últimos anos.

Estruturada em três pilares (Nossas Marcas e Produtos, Nossa Rede e Nossa Gestão e Organização), a visão estabelece diretrizes que contribuirão para a construção do impacto positivo em 2050. Também contempla ambições públicas para 2020, que desafiam a Natura e a orientam na jornada (*veja a seguir*).

A partir do lançamento dessa estratégia, em 2014, engajaremos nossa rede de relações em um processo de diálogo contínuo e transparente, fundamental para a gestão e o aperfeiçoamento constante, assim como para a evolução da matriz de materialidade a partir das escolhas estratégicas realizadas.

VISÃO DE SUSTENTABILIDADE NATURA

Seremos geradores de impactos social, ambiental e econômico positivos, entregando valor para toda a nossa rede de relações, em todos os negócios, marcas e geografias em que atuarmos, por meio de nossos produtos, serviços e canais de comercialização.

As expressões de nossas marcas estimularão a emergência de novos valores e comportamentos necessários à construção de um mundo mais sustentável, assim como serão referências de vanguarda e pioneirismo em inovação a partir de tecnologias sustentáveis.

Atuaremos por meio de um modelo de produção e distribuição ecoefetiva¹, com foco no desenvolvimento local e na geração de impacto socioambiental positivo em nossa cadeia de valor.

Contribuiremos positivamente para o desenvolvimento humano de nossa rede de relações e fomentaremos ações de empreendedorismo por meio de plataformas colaborativas.

A gestão integrada do Triple Bottom Line (TBL)² estará incorporada em todos os processos da Natura e nossas práticas empresariais serão de vanguarda, fonte de inspiração e referência de comportamento empresarial.

AMBIÇÕES PARA 2020

NOSSAS MARCAS E PRODUTOS

Formulação

- > 30% dos insumos consumidos pela Natura em valor serão provenientes da região pan-amazônica

Embalagens

- > as embalagens de nossos produtos serão, no mínimo, 75% recicláveis*
- > utilizar, no mínimo, 10% de material reciclado pós-consumo na massa total de nossas embalagens
- > 40% das unidades faturadas Natura terão embalagens ecoeficientes³

Carbono

- > reduzir em 33% a emissão relativa de carbono (2020 x 2012)

Resíduos

- > implementar um sistema de logística reversa que permita coletar 50% da quantidade de resíduos gerados pelas embalagens (em toneladas equivalentes)

Sociobiodiversidade

- > alcançar 10 mil famílias nas cadeias produtivas da Pan-Amazônia
- > movimentar R\$ 1 bilhão em volume de negócios⁴ na Amazônia (de 2010 a 2020)

Água

- > implementar estratégia para redução e neutralização de impacto no consumo de água, com base na medição de pegada hídrica e considerando toda a cadeia de valor Natura

Energia

- > implementar estratégia para aumento do consumo de energia renovável

NOSSA REDE

Consultoras

- > aumentar significativamente a renda média real das CNs e CNOs*
- > despertar o interesse pelo aprendizado constante e oferecer uma ampla oferta de educação que atenda às necessidades desse público
- > criar indicador para avaliar o desenvolvimento humano das consultoras e consultores e estruturar estratégia para melhoria significativa

Colaboradores

- > atingir índice de mulheres em cargos de liderança de 50% (nível diretoria e acima)
- > ter um quadro de colaboradores com 8% de PcDs (pessoas com deficiência)
- > alavancar seu potencial de realização e empreendedorismo por meio do engajamento à nossa cultura

Comunidades

- > evoluir nos indicadores de medição do desenvolvimento humano de comunidades e estruturar plano para melhoria significativa dessa realidade
- > desenvolver estratégia para os territórios da sociobiodiversidade na região pan-amazônica e nas comunidades do entorno de nossas principais operações por meio do diálogo e da construção colaborativa com as populações e os atores locais

Fornecedores

- > até 2015, garantir a rastreabilidade de 100% dos insumos produzidos pelos fabricantes diretos (último elo de fabricação) e, até 2020, implementar um programa de rastreabilidade⁵ para os demais elos da cadeia

NOSSA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO

- > implementar a valoração de externalidades socioambientais considerando os impactos positivos e negativos de toda nossa cadeia de valor para evoluir em nossa gestão TBL
- > institucionalizar um modelo de governança com engajamento externo, dando voz contínua aos nossos *stakeholders* na evolução da gestão e da estratégia
- > apoiar a discussão e o debate público de temas relevantes para o bem comum da sociedade e seu desenvolvimento sustentável, apoiando a viabilização de soluções e alternativas nos mercados nos quais atuamos
- > implementar transparência radical no fornecimento de informações de produtos e da implantação e evolução da visão de sustentabilidade

1 A ecoefetividade é uma abordagem que tem como objetivo não só minimizar o impacto ambiental como também buscar a reutilização de todos os tipos de materiais consumidos na fabricação de um produto em seu próprio processo produtivo. Essa metodologia aborda não somente os impactos ambientais, mas também os sociais e econômicos atrelados à cadeia de valor.

2 O conceito Triple Bottom Line (TBL) foi criado por John Elkington, em 1994. Representa a expansão do modelo de negócios tradicional para um novo modelo, que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia, além da financeira.

3 Embalagens ecoeficientes: para a Natura, são consideradas embalagens ecoeficientes aquelas que apresentam redução de, no mínimo, 50% de peso em relação à embalagem regular/similar; ou que apresentam 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável desde que não apresentem aumento de massa.

4 Volume de negócios na Amazônia: são recursos movimentados pela Natura na região da Amazônia em desenvolvimento local de comunidades (repartição de benefícios, uso de imagem, capacitação), articulação institucional (apoios e patrocínios, mídias, fortalecimento institucional), compra de matérias-primas produzidas na região, investimentos em projetos de ciência, tecnologia e inovação, infraestrutura local para cadeias produtivas e projetos ambientais (compensação de carbono).

5 Plano de rastreabilidade com escopo a ser definido.

* As respectivas ambições foram corrigidas e atualizadas em agosto de 2014.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Temos a ambição de consolidar um sistema de governança corporativa cada vez mais representativo, transparente e alinhado às melhores práticas do mercado. Empresa de capital aberto desde 2004, a Natura tem um compromisso histórico com as boas práticas de governança, iniciado há 16 anos, quando instituiu voluntariamente o Conselho de Administração, seis anos antes de abrir capital. **GRI G4-7**

Integramos o Novo Mercado, da BM&FBovespa, segmento especial de listagem de companhias da bolsa de valores brasileira com o nível mais avançado de governança corporativa, além de fazermos parte do Company Circle of Latin American Corporate Governance, grupo formado por empresas da América Latina selecionadas pelo International Finance Corporation, do Banco Mundial, por suas práticas de governança.

Em 2013, demos mais um passo rumo à profissionalização e à institucionalização do nosso Conselho de Administração, substituindo o modelo de copresidência, exercida historicamente pelos acionistas controladores, e criando uma presidência, a ser exercida por um conselheiro profissional, fora do grupo de controle e com intensa dedicação à função. Eleito em Assembleia Geral Ordinária (AGO), Plínio Villares Musetti integra o Conselho da Natura desde 2012 e tem extensa carreira executiva como presidente de empresas como Elevadores Atlas Schindler e Satipel Industrial e sócio do JP Morgan Partners, além de ter participado de vários Conselhos de Administração de empresas abertas, no Brasil e no exterior. **GRI G4-39**

Antônio Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Passos, nossos fundadores e acionistas controladores, seguem no conselho, mas agora ainda mais focados e empenhados em impulsionar a evolução da organização a partir do apoio ao desenvolvimento das novas lideranças executivas, da consolidação de uma cultura vibrante que busca a perpetuação de nossas crenças e da inspiração à visão estratégica da companhia.

No total, o Conselho de Administração da Natura é formado por nove integrantes. Além dos três representantes do grupo controlador, compõem a instância seis conselheiros externos, dos quais três independentes, o que nos garante equilíbrio e transparência nas tomadas de decisões estratégicas. Nenhum deles exerce função executiva na Natura. **GRI G4-34/38/40**

A definição desses conselheiros considera as qualificações, a complementaridade de vivências executivas, a identificação com os princípios de atuação empresarial da Natura e a ausência de conflito de interesses. O mandato é de um ano, podendo ser renovado ao fim do período, se aprovado em Assembleia Geral. **GRI G4-34/38/40**

Além das práticas de governança adotadas, quando a possibilidade de conflito de interesse é identificada, especialmente envolvendo algum membro do Conselho de Administração, o membro potencialmente envolvido não participa das votações para deliberar tal questão. **GRI G4-41**

Ao longo de 2013, o conselho se reuniu sete vezes, sendo dois encontros fora de São Paulo, como parte da estratégia de aproximar os conselheiros dos gestores da companhia. Uma reunião foi realizada em Porto Alegre (RS) e, outra, em Bogotá (Colômbia). Esses momentos são importantes para integração dos times, melhor conhecimento de cada operação e manter a nossa liderança motivada e participativa. **GRI G4-43**

Também demos sequência ao nosso compromisso de aproximação com os acionistas, especialmente os minoritários. Nas Assembleias Gerais Ordinária (AGO) e Extraordinária (AGE), realizadas em abril de 2013, reunimos cerca de 450 pessoas em Cajamar (SP). Esses investidores puderam acompanhar a transmissão das reuniões realizadas no escritório da Natura, em Itapeverica da Serra (SP), e conversar com os fundadores e a alta gestão da empresa. Em conjunto, realizamos também a reunião pública da Apimec-SP (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), com participação de convidados e analistas do mercado. **GRI G4-49**

Mantemos ainda um canal permanente de diálogo e atendimento de dúvidas e outras demandas dos acionistas por meio do time de Relações com Investidores, que atende acionistas institucionais e pessoas físicas. Durante as assembleias ordinárias e extraordinárias também destinamos um momento para perguntas e respostas com os controladores da Natura, nos quais eles podem fazer perguntas, críticas e quaisquer outros comentários (*leia mais na página 122, Acionistas*). **GRI G4-49/50**

> Saiba mais sobre os conselheiros e principais executivos da Natura em <http://natura.infoinvest.com.br/>.

INTEGRANTES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

PLÍNIO VILLARES MUSETTI
presidente do Conselho de Administração

Integrantes:

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA

GUILHERME PEIRÃO LEAL

PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS

MARCOS DE BARROS LISBOA

JULIO MOURA NETO

LUIZ ERNESTO GEMIGNANI

RAUL GABRIEL BEER ROTH

ROBERTO OLIVEIRA DE LIMA

COMITÊS DE APOIO GRI G4-34/37/38/49

Para apoiar suas decisões, o conselho é auxiliado por quatro comitês, que se reúnem com periodicidade definida para discutir e estudar propostas, bem como fazer recomendações ao conselho. Entre as boas práticas que mantemos estão a participação apenas de conselheiros externos no Comitê de Auditoria, a rotatividade de conselheiros nos comitês de Pessoas e Estratégico e a presença dos fundadores como membros do Comitê de Governança Corporativa.

COMITÊS E SUAS FUNÇÕES GRI G4-34/38/45

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

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

> Periodicidade das reuniões: mensal (oito reuniões em 2013)

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

> Participantes: Luiz Ernesto Gemignani (presidente), Julio Moura Neto, Fátima Raimondi, Roberto Oliveira de Lima e Raul Gabriel Beer Roth

> Periodicidade das reuniões: mensal (dez reuniões em 2013)

Comitê Estratégico: é responsável por contribuir para o monitoramento e o direcionamento da estratégia corporativa da companhia, respeitando as diretrizes estratégicas aprovadas pelo Conselho de Administração, assim como para a construção de um plano de expansão internacional. O comitê é responsável ainda pela transferência dos conceitos, valores e crenças e pelo apoio à perpetuidade da empresa.

> Participantes: Plínio Villares Musetti (presidente), Luiz Ernesto Gemignani, Marcos de Barros Lisboa e Roberto Oliveira da Lima

> Periodicidade das reuniões: mensal (dez reuniões em 2013)

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

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

> Periodicidade das reuniões: quinzenal a partir de abril de 2013 (19 reuniões em 2013)

AVALIAÇÃO E AUTOAVALIAÇÃO DA ALTA GESTÃO GRI G4-44

É função do Conselho de Administração determinar e acompanhar a implementação da estratégia da companhia e avaliar a atuação do CEO e do Comitê Executivo da companhia de forma periódica. Passam pela análise dos conselheiros a avaliação do desempenho trimestral e o relatório anual de administração da Natura, que incluem os principais indicadores socioambientais considerados relevantes para a empresa (*leia mais na página 126, Sobre o relatório*). Também passam pelo conselho a definição e a revisão do plano estratégico, dos projetos de expansão e dos programas de investimento, a gestão de riscos e a definição do valor da participação dos lucros dos colaboradores da Natura. **GRI G4-34/35/36/37/38/42/45**

Para acompanhar a qualidade de nossa governança, realizamos periodicamente uma autoavaliação – processo que não ocorreu em 2013, em função das mudanças realizadas na estrutura do conselho. Um novo processo de autoavaliação deve ocorrer em 2014 e visa avaliar tópicos como a dinâmica das reuniões, o fluxo de informações e o tamanho do Conselho de Administração. Nosso objetivo futuro é ampliar esse processo de análise, incluindo a visão dos executivos. **GRI G4-43/44**

GOVERNANÇA EXECUTIVA GRI G4-34/38/45

A principal instância de definição e execução da estratégia da Natura é o Comitê Executivo (Comex), formado pelo diretor-presidente e pelos vice-presidentes da companhia. Entre as suas funções, o Comex é responsável pela gestão da *performance* do negócio, pelo desenvolvimento do que chamamos de Ecossistema do *bem estar bem* (que inclui nossas consultoras e consultores, nossos consumidores, fornecedores e outros públicos de relacionamento), pela gestão da marca e pela elaboração e execução do plano estratégico, bem como pelo monitoramento dos projetos estratégicos associados a ele e pela discussão relativa à evolução da liderança.

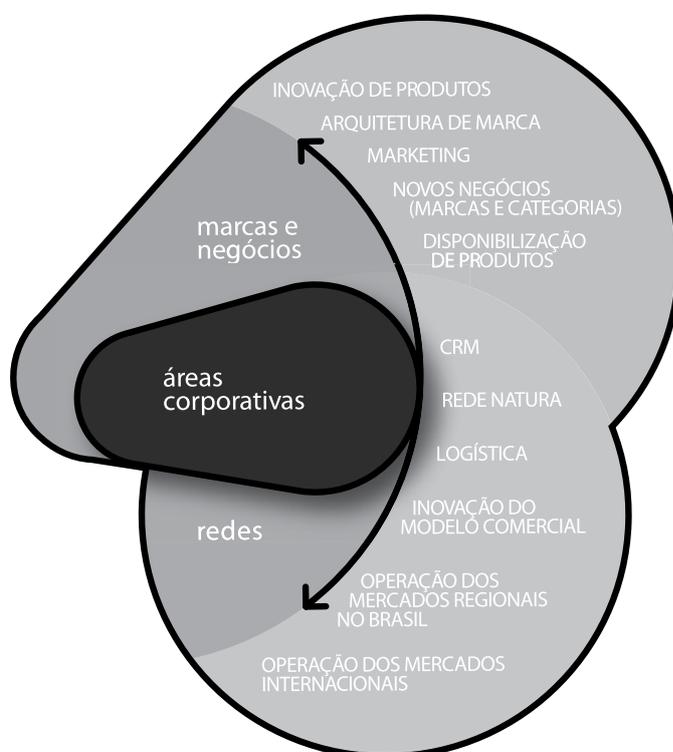
O Comitê Executivo também acompanha a evolução dos temas prioritários em sustentabilidade por meio do Orçamento Socioambiental (OSA), ferramenta alinhada ao orçamento econômico, que define e monitora as metas e compromissos para cada um dos temas prioritários. Essas metas são definidas em conjunto pelas áreas e pela alta gestão, que acompanha seu desempenho trimestralmente.

Em síntese, o Comex tem a atribuição de gerir o negócio, realizando a análise de desempenho e resultados e tomando decisões com base em aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Em 2013, evoluímos em nosso desenho organizacional, com foco ainda maior na estratégia da empresa, para alcançar os nossos resultados. Tivemos uma revisão da estrutura, baseada em três grandes núcleos. O primeiro, focado na gestão de Marcas e Negócios, responsável também pela inovação em produtos e conceitos. O segundo, um núcleo de Redes, responsável pela relação de nossas consultoras e consultores com seus clientes nas diversas geografias em que atuamos. O terceiro, composto pelas funções corporativas da empresa, como Finanças, Pessoas, Operações e Tecnologia Digital.

Com isso, o Comex foi ampliado, incorporando novas funções e áreas. Hoje, estão representadas as funções fundamentais da Natura (Finanças e Relações Institucionais, Inovação, Pessoas e Cultura, Tecnologia Digital, Operações e Logística), bem como a liderança de negócios (Natura Brasil, Operações Internacionais e Novos Negócios).

Com isso, acreditamos que o Comex ganhe a dimensão apropriada para o tamanho da Natura e suporte nossa estratégia de crescimento nos próximos anos.



COMITÊ EXECUTIVO (COMEX)

Ampliado em 2013, o Comex incorporou novas funções e competências e, agora, conta com dez integrantes.

Alessandro Giuseppe Carlucci
Diretor-presidente

Agenor Leão de Almeida Junior
Vice-presidente de Tecnologia Digital

Erasmus Toledo
Vice-presidente de Negócios Internacionais

Gerson Valença Pinto
Vice-presidente de Inovação

João Paulo Ferreira
Vice-presidente Comercial

José Vicente Marino
Vice-presidente de Marcas e Negócios

Josie Peressinoto Romero
Vice-presidente de Operações e Logística

Lilian Ferezim Guimarães
Vice-presidente de Pessoas e Cultura

Robert Claus Chatwin
Vice-presidente de Novos Negócios

Roberto Pedote
Vice-presidente de Finanças, Jurídico e Relações Institucionais

COMITÊS DO COMEX GRI G4-34/38

Em 2013, também reconfiguramos os comitês associados ao Comex, que operam de forma complementar a essa instância e que passaram de três para oito principais comitês:

Novos Negócios — presidido por Alessandro Carlucci, é responsável pela governança de projetos de novos negócios e analisa constantemente oportunidades de parcerias e alianças, além de monitorar a evolução de negócios já incorporados, como a Aesop. Participam do comitê: João Paulo Ferreira, José Vicente Marino, Robert Chatwin e Roberto Pedote.

Redes — o comitê é liderado por João Paulo Ferreira, sendo responsável por operar e inovar os canais de venda da Natura, realizando a gestão e o monitoramento da rede de consultoras e consultores com o consumidor final. Também faz a gestão dos resultados do negócio e observa temas ligados à liderança e à sucessão da Natura. Integram o comitê os vice-presidentes Agenor Leão e Erasmo Toledo.

Marcas e Negócios — liderado por José Vicente Marino, o comitê atua sobre a gestão da marca e do negócio, bem como é responsável pela inovação e pelo desenvolvimento de produtos e pela gestão de *pipeline* e do portfólio da Natura. Isso inclui a gestão das unidades de negócio e seus resultados. Participam os VPs Gerson Pinto e Robert Chatwin.

Integração de Negócios — o fórum é o ponto de ligação dos núcleos de Marcas e Negócios e de Redes sobre temas como a grade de produtos nos ciclos de venda, conduz a gestão de *performance* e fornece *inputs* para o planejamento estratégico. Liderado de forma conjunta por José Vicente Marino e João Paulo Ferreira, o comitê também é formado por Josie Romero, Erasmo Toledo, Robert Chatwin e Gerson Pinto.

Marca — o Comitê da Marca avalia expressões e linguagens da nossa marca e nossas submarcas e de comunicação e marketing. É liderado por José Vicente Marino e tem a participação de Robert Chatwin.

Inovação Comercial — o fórum promove inovações no modelo comercial e na operação dos canais de venda, monitorando a implantação e os resultados de projetos estratégicos que garantam essa evolução. O comitê é liderado por João Paulo Ferreira e formado, ainda, por Alessandro Carlucci (CEO) e pelos vice-presidentes Erasmo Toledo e Agenor Leão.

Produtos — liderado pelo vice-presidente de Marcas e Negócios, José Vicente Marino, o comitê tem o papel de aprovar etapas do processo de inovação de produtos da Natura, com reuniões quinzenais. Ele avalia a concepção e a introdução de novos produtos e iniciativas de sustentabilidade. Também é responsável pela gestão do *pipeline* e do portfólio. Parte do trabalho do comitê é auxiliar a criação de novos conceitos, momento em que o CEO da companhia, Alessandro Carlucci, e o fundador da Natura, Luiz Seabra, são convidados a participar para contribuir com olhares diferentes e para fortalecer a inovação. Integram, ainda, o fórum os vice-presidentes Gerson Pinto e Josie Romero.

Ética — tem como função acompanhar a aderência da companhia aos Princípios de Relacionamento da Natura e ao Código de Conduta, assegurando a sua aplicação e necessidades de evolução. Também avalia as questões que não estão alinhadas às suas diretrizes. Seu líder é Roberto Pedote, vice-presidente de Finanças e Relações Institucionais, com a participação da vice-presidente de Pessoas e Cultura, Lilian Guimarães.

DIRETORIA EXECUTIVA

ALESSANDRO MENDES
Diretor de Desenvolvimento de Produtos

ALEXANDRE ALVES LEMOS
Diretor-geral da Operação Chile

ALEXANDRE CRESCENZI
Diretor de Operações Comerciais

ALEXANDRE NAKAMARU
Diretor Financeiro Corporativo

ANA LUIZA MACHADO ALVES
Diretora de Novas Marcas CFT

ANDRÉA MIRANDA CORREA EBOLI
Diretora de Marketing

ANGEL MEDEIROS
Diretor de Inovação Logística

ANGELA CRISTINA PINHATTI
Diretora de Operações e Logística das Ols

AXEL MORICZ DE TECSO
Gerente-geral da Operação Colômbia

DANIEL GEIGER ROCHA CAMPOS
Diretor da Unidade de Negócios A

DANIEL MADUREIRA GONZAGA
Diretor de Ciências e Tecnologia

DANIEL LEVY
Diretor da Unidade Regional Sul

DANIEL DE ALMEIDA GUSMÃO ALVES SILVEIRA
Diretor da Unidade Regional Norte-Nordeste

DENISE LAFRAIA COUTINHO
Diretora da Unidade de Negócios C

DENISE LYRA DE FIGUEIREDO
Diretora de Marcas e Consumidor

DENISE REGINA DE OLIVEIRA ALVES
Diretora de Sustentabilidade

DIEGO FERNANDO DE LEONE
Diretor de Marketing e Ativação

ELIZABETE FERNANDES VICENTINI
Diretora de Segurança do Consumidor

FABIANA TOMAS PELLICCIARI
Diretora da Unidade de Negócios Sou

FÁBIO AUGUSTO KOREEDA
Diretor de Infraestrutura

FÁBIO BOUCINHAS¹
Diretor de Meios Digitais

FATIMA MEDEIROS PEREIRA BARATA ROSSETTO
Diretora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

FLAVIO PESIGUELO
Diretor de Operação Comercial e Relacionamento

JORGE LUIS ROSOLINO
Diretor Regional Central do Brasil

JOSÉ THOMAZ DEVECZ PENTEADO DE LUCA
Diretor de Inovação e Gestão do Modelo Comercial

LUCILENE SILVA PRADO
Diretora Jurídica

LUIS CARLOS DE LIMA
Diretor Financeiro Brasil²

MARCEL GOYA
Diretor Financeiro, Jurídico, de Planejamento Estratégico e Sistema de Gestão Operações Internacionais²

MARCELO BICALHO BEHAR
Diretor de Assuntos Corporativos

MÁRCIA ANDREA DE MATOS LEAL
Diretora de Planejamento Estratégico e Sistema de Gestão

MARCUS OLIVER RISSEL
Diretor da Unidade Regional SP

MARIA APARECIDA ROSA FRANCO
Diretora de Relacionamento

MARIA PAULA DA ASSUNÇÃO FONSECA
Diretora de Internacionalização da Marca Natura

DIRETORIA EXECUTIVA (continuação)

MARIO ESQUERDO
Diretor de Governança Corporativa

MOACIR SALZSTEIN
Diretor de CRM

MURILLO FEITOSA BOCCIA
Diretor de CRM

NESTOR MARIANO FELPI
Diretor de Planejamento e Controle e Disponibilização de Produtos

PEDRO ROBERTO GONZALES
Gerente-geral da Operação Argentina

PEDRO CRUZ VILLARES
Diretor-presidente do Instituto Natura

RENATO ABRAMOVICH
Gerente-geral da Operação México

RICARDO LOBATO FAUCON
Diretor de Serviço ao Cliente

RODRIGO OLIVEIRA BREA
Diretor de Suprimentos

TATIANA DE CARVALHO PICCOLI PIGNATARI
Diretora da Unidade de Negócios B

THIERRY AUBRY LECOMTE
Gerente-geral da Operação França

-
- 1** Deixou a Natura em março de 2014. Assume Mário Santiago, que passa a atuar como diretor de Aplicações de Tecnologia Digital.
2 Assume nova posição em abril de 2014.

Gestão de riscos

A gestão de riscos da Natura é um instrumento integrado ao ciclo de planejamento estratégico e considera os aspectos econômico, social e ambiental, dentro de dois principais grupos: os estratégicos, aqueles capazes de afetar a ambição de negócio e a continuidade da empresa; e os operacionais, que avaliam nossos processos internos. **GRI G4-2**

O mapeamento dos riscos considera um grande número de fontes de informação, que inclui mapeamento de nossa cadeia de valor (Sistema de Gestão Natura – SGN), autoavaliação de riscos, indicadores de perda e fraude, relatórios de auditoria interna, controles SO_x (*leia mais abaixo*) e denúncias recebidas pela Ouvidoria, além da análise de riscos e fatores externos.

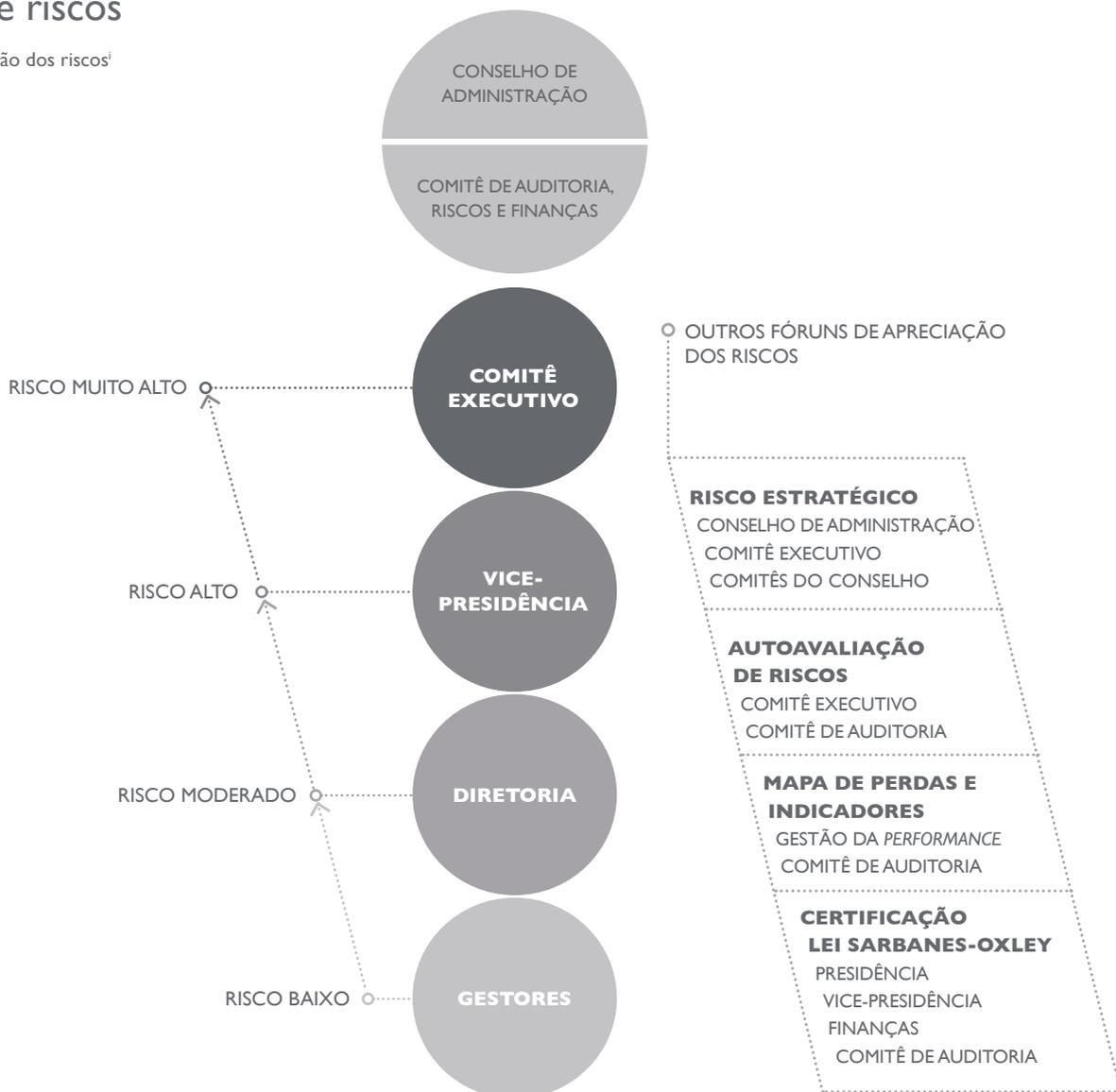
Em 2013, revisamos nosso dicionário de riscos e nossa matriz com os riscos mais críticos, entre estratégicos, regulatórios, financeiros e operacionais. A matriz de riscos contempla, entre

outros, nossa capacidade de inovação, nosso modelo comercial e, questões tributárias e de qualidade do produto, além de temas socioambientais, como biodiversidade. Assim, ainda que não tenhamos uma análise específica dos efeitos associados às mudanças climáticas no processo de gestão de risco, projetos de mitigação socioambientais importantes da empresa estão voltados aos impactos que o nosso negócio pode gerar e que se tornaram subprocessos formais na companhia, como o Programa Carbono Neutro (*leia mais na página 48*) e as nossas práticas de uso sustentável da sociobiodiversidade e do conhecimento tradicional associado (*leia mais na página 54*). **GRI G4-2/EC2**

Todo esse processo se mantém conectado aos planos de ação para mitigação de riscos e é acompanhado pelos executivos de nosso Comitê Executivo. O Conselho de Administração, por meio de seus comitês, também acompanha a evolução de todos os riscos estratégicos da empresa (*veja a seguir*). **GRI G4-46/47**

Governança em gestão de riscos

Fóruns de validação dos riscos¹



¹ Os desdobramentos dos riscos são realizados a partir do Plano Estratégico da Natura.

Mesmo sem termos ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York, nós nos adequamos voluntariamente, pelo quarto ano consecutivo, às normas da certificação SOx, baseada na lei norte-americana Sarbanes-Oxley. Esse sistema prevê a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo regras para a estruturação de comitês que supervisionem suas atividades e operações, mitigando os riscos aos negócios, evitando a ocorrência de fraudes ou assegurando que existam meios para identificá-las quando elas ocorrem. Tudo para garantir a transparência na gestão da companhia.

AUDITORIA INTERNA

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

A auditoria interna contempla, dentro de sua atuação, testes e procedimentos que avaliam o ambiente de controle, incluindo as possibilidades de fraude e corrupção. Em 2013, registramos um total de nove manifestações, ante 15 no ano anterior. Desse total, quatro foram comprovadas e geraram 20 desligamentos de colaboradores. As manifestações trataram, sobretudo, de temas como uso indevido de recursos e desvio de ativos, além de um caso de favorecimento de fornecedor. **GRI G4-S05**

Ao longo do ano, realizamos 31 auditorias na Natura, uma a mais em relação a 2012. No ano, focamos nossa atuação nos processos terceirizados de manufatura (dentro e fora do Brasil), em nossos centros de distribuição e nas auditorias de processos relevantes no Brasil, tais como comercialização e relacionamento.

Também evoluímos nos processos de prevenção a fraudes, com a intensificação de ambientes cada vez mais transparentes e éticos, em decorrência, especialmente, da implementação de nosso Código de Conduta (*leia mais na página 72*).

REMUNERAÇÃO DA ALTA GESTÃO GRI G4-51/52

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

Em 2013, evoluímos em nossa política de remuneração para torná-la mais atrativa em relação ao padrão do mercado. Nossas práticas salariais passaram da comparação com a mediana de mercado para o terceiro quartil. Isso significa que optamos por nos posicionar entre os 25% das empresas que melhor remuneraram seus colaboradores, considerando nosso painel de comparação.

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

A validade do plano é de oito anos, ficando as ações bloqueadas para qualquer movimentação até o exercício das opções, com base nas regras do programa. O modelo prevê que, anualmente, o limite a ser outorgado seja de 0,75%, acumulando um máximo de 4%.

Em dezembro de 2013, o volume de opções em posse dos executivos representava cerca de 1,41% das ações da Natura, ante 1,39% em 2012. A quantidade de ações da Natura em 31 de dezembro de 2013 era de 431.239.264. Desde 2002, outorgamos 22.947.007 opções, sendo que 24% delas foram canceladas em razão da saída de executivos.

Vale ressaltar que, na Assembleia Geral de Acionistas (AGO), os acionistas aprovam a remuneração dos administradores da Natura e podem fazer comentários favoráveis ou contrários ao tema. **GRI G4-53**

QUANTIDADE DE OPÇÕES¹

Plano	Outorgado	Exercido	Saldo maduro	Saldo não maduro	Canceladas	
2002	3.533.610	2.712.645	0	0	820.965	23%
2003	3.969.220	3.404.495	0	0	564.725	14%
2004	1.901.460	1.606.063	0	0	295.397	16%
2005	1.120.760	651.354	0	0	469.406	42%
2006	981.660	604.754	0	0	376.906	38%
2007	1.269.955	689.384	0	0	580.571	46%
2008	1.800.010	715.024	100.702	0	984.284	55%
2009	2.419.791	802.691	1.243.646	0	373.454	15%
2010	2.112.376	131.730	732.843	720.831	526.972	25%
2011	1.621.780	0	0	1.209.741	412.039	25%
2012 ²	-	-	-	-	-	-
2013	2.216.385	0	0	2.076.996	139.389	6,3%
Total	22.947.007	11.318.140	2.077.191	4.007.568	5.544.108	24%

¹ Todos os colaboradores do Brasil e das Operações Internacionais.

² Não houve outorga.

MATURIDADE E VALIDADE DOS PLANOS¹

Plano	50% maduro	100% maduro	Validade
2002	10-abr-05	10-abr-06	10-abr-08
2003	10-abr-06	10-abr-07	10-abr-09
2004	10-abr-07	10-abr-08	10-abr-10
2005	16-mar-08	16-mar-09	16-mar-11
2006	29-mar-09	29-mar-10	29-mar-12
2007	25-abr-10	25-abr-11	25-abr-13
2008	22-abr-11	22-abr-12	22-abr-14
2009	22-abr-12	22-abr-13	22-abr-17
2010	19-mar-13	19-mar-14	19-mar-18
2011	23-mar-14	23-mar-15	23-mar-19
2012 ²	-	-	-
2013	18-mar-16	18-mar-17	18-mar-21

¹ Todos os colaboradores do Brasil e das Operações Internacionais.

² Não houve outorga.

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL GRI G4-34/38

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

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

Sociais – pesquisa de clima organizacional dos colaboradores Brasil e Operações Internacionais e índice de lealdade das consultoras e consultores Brasil;

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

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

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

Conheça abaixo os montantes da remuneração dos principais grupos de profissionais da Natura no Brasil:

2013	Média de colaboradores (em quantidade)	Salário total (em milhões) ¹	Variável total (em milhões) ²	Stock Options Plano de 2013 (em quantidade de opções) ³
Conselho	9	4,51	1,83	-
Comitê Executivo	8	8,78	10,03	588.431
Alta gerência e diretoria	107	39,81	25,66	1.281.153
Média gerência	482	78,15	31,45	-
Administrativo	1.601	109,69	12,56	-
Força de vendas	832	55,66	49,15	-
Operacional	2.370	64,07	12,64	-
Total 2013	5.409	360,67	143,32	-

1 Salário total: considera salário-base médio anual, em 12 meses (sem encargos), e horas extras. **2** Variável total: PLR e prêmio de vendas (com DSR) pagos no ano. **3** Stock Options 2013: número de opções outorgadas em 2013.

comportamento empresarial

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

1 Salário total: considera salário-base médio anual, em 12 meses (sem encargos), e horas extras. **2** Variável total: PLR e prêmio de vendas (com DSR) pagos no ano. **3** Stock Options 2012: não houve outorga.

2011	Média de colaboradores (em quantidade)	Salário total (em milhões) ¹	Variável total (em milhões) ²	Stock Options Plano de 2011 (em quantidade de opções) ³
Conselho	7	3,13	1,30	-
Comitê Executivo	5	5,86	5,49	314.260
Alta gerência e diretoria	102	36,40	19,90	990.258
Média gerência	405	60,63	20,79	-
Administrativo	1.488	92,85	9,20	-
Força de vendas	875	49,09	49,67	-
Operacional	2.436	52,21	12,77	-
Total 2012	5.317	300,17	119,11	-

1 Salário total: considera salário-base médio anual, em 12 meses (sem encargos), e horas extras (com DSR), 13º e 14º salários. **2** Variável total: bônus, PLR e prêmio de vendas (com DSR) pagos no ano. Remuneração variável paga em 2011 referente ao ano-base 2010. **3** Stock Options 2011: número de opções outorgadas em 2011.

SISTEMA DE GESTÃO NATURA

Nossa Essência e cultura organizacional são diferenciadores do nosso negócio e devem estar presentes em tudo que fazemos. É por meio do Sistema de Gestão Natura (SGN) que garantimos que tais diferenciais sejam incorporados ao nosso dia a dia.

Estabelecendo requisitos claros a serem aplicados em nossos processos internos, projetos ou mesmo em nosso comportamento empresarial, o SGN nos permite ser dinâmicos na condução do negócio e, acima de tudo, garante que nossos modelos sejam uma expressão da nossa Essência, tornando-a viva e perene na organização.

Como um modelo dinâmico, o SGN garante flexibilidade para atender às demandas específicas de cada operação e continua evoluindo para acompanhar a estratégia da Natura.

Em 2013, trabalhamos na revisão de processos prioritários, rituais, governança e indicadores para sustentar o novo modelo organizacional e o plano de crescimento da companhia para os próximos anos, assegurando a fluidez da operação, tanto no Brasil como nas Operações Internacionais (*sobre o modelo organizacional leia mais na página 20, Governança Executiva*).

Fortalecemos, assim, o foco nas ações de produtividade, ganhando cada vez mais consistência e gerando ganhos de eficiência em frentes e processos relevantes na organização para reinvestir no negócio.

GESTÃO TRIPLE BOTTOM LINE

Conscientes de que nossa atuação depende diretamente da natureza e dos ecossistemas e com base em nosso compromisso com um modelo de desenvolvimento sustentável, estamos envolvidos em uma série de estudos para mensurar o impacto de nossas atividades. Nosso objetivo é que, no médio prazo, possamos valorar os impactos que geramos, negativos ou positivos – também chamados de externalidades –, sociais e ambientais, de todas as operações da Natura e na cadeia de valor, considerando essa análise na gestão do negócio.

Assim, no futuro, poderemos alcançar um estágio no qual as empresas confirmam o devido valor monetário aos serviços prestados pelos ecossistemas e pela biodiversidade e aos impactos gerados na sociedade. E, dessa forma, permitir que ganhos e perdas socioambientais associados a uma atividade produtiva sejam considerados nas análises de riscos e na geração de produtos e negócios mais sustentáveis.

Como parte desse movimento, desenvolvemos critérios socioambientais que possibilitam a análise efetiva das dimensões *triple bottom line* na seleção e no desenvolvimento de nossos fornecedores no projeto de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis. Apoiados por especialistas, incluindo fontes globais como o TEEB (sigla em inglês para Economia dos Ecossistemas e da Biodiversidade – The Economic of Ecosystems and Biodiversity), selecionamos oito principais externalidades sociais e ambientais. As externalidades ambientais identificadas são emissão de CO₂, consumo de água e geração de resíduos sólidos, enquanto as externalidades sociais são programas de educação formal, treinamento de funcionários, segurança do trabalho, inclusão social (contratação de colaboradores com deficiência) e investimentos diretos na sociedade. A partir do acompanhamento desses indicadores, nossa proposta é impulsionar cada empresa a aprimorar suas respectivas práticas sociais e ambientais.

Com objetivos claros de ganhos econômicos e socioambientais, a Cadeia de Suprimentos Sustentáveis visa à maximização dos impactos positivos e à minimização dos negativos da nossa cadeia de fornecimento.

PROJETOS DE VALORAÇÃO

Para ampliar o aprendizado, em 2011 patrocinamos a adaptação para o Brasil do primeiro e mais completo estudo sobre os custos econômicos da perda da biodiversidade e da degradação dos ecossistemas com foco nas empresas, o TEEB Brasil, movimento coordenado pela ONG Conservação Internacional.

O projeto escolhido para testar a metodologia TEEB foi uma iniciativa desenvolvida pela Natura que pesquisa um modelo alternativo para a produção do óleo de palma (ou dendê) por meio da produção em sistemas agroflorestais (SAF), que reúne várias espécies vegetais em uma mesma unidade produtiva. Para efeitos de comparação, a monocultura de dendê também foi avaliada.

Conduzido pelo TEEB, o estudo de viabilidade do modelo alternativo de produção da palma será concluído em breve. Até o momento, ficou evidenciado que o valor ambiental total fornecido pelo sistema agroflorestal é três vezes maior que o fornecido pela monocultura, considerando 25 anos de vida útil da lavoura. O estudo apontou ainda que os serviços ecossistêmicos gerados pelo SAF são muito mais positivos que os fornecidos pela monocultura (provisão de alimentos e de madeira, regulação do clima global e da água e fertilidade do solo) e que os impactos ambientais são menores, a exemplo da redução nas emissões de gases de efeito estufa (GEE).

Ao longo de 2013, também integramos o Programa Empresarial para os Serviços Ecossistêmicos (Pese), com foco na aplicação da metodologia ESR (Ecosystems Services Review), que busca mensurar o impacto e a dependência das organizações em relação aos ecossistemas. Iniciativa do CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável), do Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Gvces) e do WRI (World Resources Institute), a ferramenta foi concluída em 2013.

Participamos, ainda, do Tendências em Serviços Ecossistêmicos (Tese), liderado por FGV-Gvces, ONG Conservação Internacional Brasil e TNC (The Nature Conservancy), mais uma iniciativa voltada ao desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação e valoração dos serviços ecossistêmicos.

A partir de todas essas experiências, em 2014 daremos início a um novo ciclo para a expansão de nosso conhecimento sobre o tema. Pretendemos valorar nossas externalidades e as de nossa cadeia de valor, tanto nos aspectos ambientais quanto nos sociais. Buscando evoluir em nossa gestão TBL (*triple bottom line*), queremos implementar a valoração de externalidades sociais e ambientais em nossos processos de tomada de decisão e de avaliação de riscos e oportunidades, com uma visão sistêmica que nos auxilie na definição de novos caminhos estratégicos e de negócios, buscando a geração de impacto positivo.

Também passaremos a integrar um grupo que coordenará as discussões internacionais para a criação de um protocolo global de cálculo de externalidades, coordenado pelo WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) e que reunirá outras organizações, como o B-Team, desenvolvendo um modelo de valoração dos impactos sociais e ambientais para as organizações.

ENGAJAMENTO COM GOVERNO E SOCIEDADE

Dos três temas sociais que integram a nossa matriz de materialidade, o investimento em educação é um dos mais transversais para a companhia (*leia mais sobre os outros dois, empreendedorismo sustentável e qualidade das relações, nas páginas 101 e 71*). Entendemos a educação como a base impulsionadora para a construção de um mundo melhor, mais justo e sustentável. Por isso, o tema está presente em nossas estratégias com os principais públicos de relacionamento, entre eles, colaboradores, consultoras e CNOs e fornecedores. Incluem desde o investimento social privado, por meio do Instituto Natura, até ações de educação corporativa para os colaboradores e educação para a sustentabilidade com todos os públicos.

Criado em 2010, o instituto reforçou a expressão da nossa crença no tema. Instituição sem fins lucrativos, a organização expande e consolida as ações de melhoria do ensino público no Brasil, apoiadas pela Natura desde a década de 1990. Os recursos do instituto advêm da linha de produtos não cosméticos Natura Crer para Ver, cujo lucro da Natura e das consultoras é integralmente revertido à instituição. Também repassamos, anualmente, 0,5% de nosso lucro líquido para a manutenção operacional das suas atividades.

Em 2013, obtivemos uma arrecadação recorde – R\$ 17 milhões – na venda dos produtos Crer para Ver no Brasil, ultrapassando nossa meta para o período, que previa arrecadação de R\$ 14 milhões. Nas Operações Internacionais, o volume arrecadado pela linha também foi recorde, de R\$ 4,8 milhões. Nesses países, os recursos são aplicados diretamente pela Natura em ações de educação (*leia mais ao lado*).

O Instituto Natura atua a partir de três pilares, que se complementam: gestão pública da educação, que visa apoiar o redesenho e a transformação dos sistemas de gestão educacional; inovação em tecnologias educacionais, para fomentar a criação e difusão de tecnologias pedagógicas inovadoras; e transformação educacional e social, com foco em projetos capazes de transformar a sociedade a partir da educação.

A partir do aprendizado acumulado e das articulações e parcerias consolidadas para a implementação de ações de apoio às políticas públicas municipais, um dos destaques do Instituto Natura em 2013 foi a estruturação da RAE (Rede de Apoio à Educação). A rede é formada por entidades federais, outros institutos, governos, diretores escolares, coordenadores e professores que apoiam a implementação das iniciativas, potencializando seus resultados.

Por meio da RAE, em 2014 o Instituto Natura estruturará seus projetos em diversas regiões estratégicas, caso de

vários municípios da Amazônia. Na região, estão em fase de implementação dois dos principais projetos do Instituto Natura: o Conviva Educação, uma ferramenta de apoio à gestão das secretarias municipais de educação, e o Trilhas de Leitura, programa que impulsiona a alfabetização de crianças do Ensino Fundamental I. A RAE atuará na formação das equipes das respectivas secretarias municipais, contribuindo para o melhor uso desses recursos e acompanhando o seu desempenho, com foco na elaboração, revisão e implementação dos Planos Municipais de Educação (PMEs). Ao longo de 2014, a Rede de Apoio à Educação deverá ser implantada também em outras regiões do País.

O Instituto Natura também apoia o Pacto pela Educação do Pará, uma iniciativa da Secretaria Estadual de Educação cujo objetivo é promover a melhoria da educação no estado para elevar o desempenho (30% em cinco anos) no Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), do Ministério da Educação, fortalecer competências dos profissionais de educação, melhorar a infraestrutura das escolas e aperfeiçoar a gestão da Secretaria de Educação.

Outro projeto apoiado é a formalização das chamadas escolas de alternância, com currículo adaptado à realidade local dos estudantes de áreas rurais da Amazônia, em que o aluno passa parte do mês na escola e outro período na sua comunidade, aplicando na prática o aprendizado adquirido (*leia mais na página 57*).

Em 2013, mais de 3 milhões de alunos foram beneficiados pelas ações do Instituto Natura. Vale ressaltar que todos os investimentos são aprovados pelo Conselho de Administração da organização. Leia mais sobre a atuação do Instituto Natura em 2013 no relatório anual da instituição: www.institutonatura.org.br (*leia mais sobre educação nos capítulos destinados aos nossos públicos prioritários, a partir da página 74*).

INVESTIMENTO NAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS GRI G4-EC7/EC8

Diante do crescimento cada vez mais expressivo da arrecadação dos produtos Crer para Ver em nossas Operações Internacionais – em 2013, foram arrecadados R\$ 4,8 milhões –, o Instituto Natura está apoiando a companhia na definição da estratégia de atuação para a educação nesses países.

Buscando um maior alinhamento entre as ações em cada país e entre as estratégias definidas para o Brasil e as OIs, foi realizado um diagnóstico que identificou os principais desafios

comportamento empresarial

educacionais para a região. Com o resultado, estabelecemos três temas prioritários em educação para nossa operação nos demais países da América Latina: garantia da qualidade e equidade no ensino, transformação da educação e mobilização social.

Ainda em 2013, começamos a implantar o primeiro projeto que deriva do pilar transformação da educação. Trata-se da iniciativa Comunidades de Aprendizagem, no Peru e no México, que, em sua primeira etapa, está centrada na divulgação do conceito e na capacitação de formadores. Simultaneamente, mantivemos o apoio a projetos locais que se adequavam às diretrizes estabelecidas em nossa nova estratégia.

No ano, o total de beneficiários diretos dos projetos apoiados saltou de 36 mil para mais de 92 mil, em decorrência do aumento da arrecadação da linha Crer para Ver e do maior número de iniciativas apoiadas.

PARTICIPAÇÃO DAS CONSULTORAS

Como importantes aliadas da Natura, nossas consultoras e consultores atuam divulgando e vendendo os produtos da linha Natura Crer para Ver sem obter nenhum lucro. Em 2013, a penetração do Crer para Ver – percentual de consultoras e consultores que venderam itens da linha entre todas as CNs ativas da Natura – chegou a 15% no Brasil, representando um crescimento de 25% em comparação com 2012. Contribuíram para o resultado as ações de incentivo desenvolvidas por nossa força de vendas.

Nas OIs, o índice de penetração entre as CNs registrou pequena redução, de 18,1%, em 2012, para 17,6%, em 2013. A variação negativa se explica em função das mudanças implementadas no portfólio Crer para Ver nesses países ao longo do ano.

G4 EC7/EC8

PROGRAMA CRER PARA VER NO BRASIL

	Unidade	2011	2012	2013
Arrecadação líquida do Programa Crer para Ver ¹	R\$ milhares	8.397	12.835	17.066
Penetração Crer para Ver ²	(% ciclo)	9,5	12	15
Valor total dos projetos desenvolvidos e apoiados ³	R\$ milhares	5.838	15.361	16.566
Municípios atendidos		345	3.300	4.653
Escolas atendidas		4.943	72.000	73.707
Professores, coordenadores e diretores participantes		18.471	140.000	143.062
Alunos beneficiados		922.028	3.000.000	3.095.982
Total de secretarias municipais de educação ⁴		n.d	n.d	3.860
Total de secretarias estaduais de educação ⁴		n.d	n.d	27

1 Refere-se ao lucro antes do desconto do imposto de renda (IR), destinado ao Fundo do Programa Crer para Ver. **2** Percentual de CNs envolvidas com o Crer para Ver (por meio da compra de produtos da linha), dentre as CNs ativas. **3** O valor de investimento é composto por: projetos (R\$ 11.475,26 mil); mobilização (R\$ 2.055,08 mil); despesas operacionais (R\$ 160,65 mil); folha de pagamento – considerando alocação parcial do diretor-presidente e gerente de comunicação, antes alocados nas despesas de manutenção do instituto, e alocação total da gerente de educação – (R\$ 2.874,97 mil). O valor total não considera os investimentos no projeto RAE – Programa Amazônia (R\$ 214,85 mil), uma vez que esse valor foi aportado pela Natura para aplicação e gerenciamento do instituto e não advém das vendas do Crer para Ver. **4** A inclusão dos números das secretarias estaduais e municipais de educação se deve à implementação dos projetos Pesquisa Governança das Secretarias Estaduais de Educação e Conviva Educação, respectivamente.

G4 EC7/EC8

PROGRAMA CRER PARA VER NAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

	Unidade	2011	2012	2013
Arrecadação líquida do Programa Crer para Ver ¹	R\$ milhares	2.146	4.497	4.762
Penetração Crer para Ver ²	(% ciclo)	18	18	17,6
Valor total dos projetos desenvolvidos e apoiados	R\$ milhares	n.d	3.243	4.696
Escolas/organizações atendidas		n.d	606	475
Professores, coordenadores e diretores participantes		n.d	405	2.366
Alunos beneficiados		n.d	35.933	92.243

1 Refere-se ao lucro antes do desconto do imposto de renda (IR), destinado ao Fundo do Programa Crer para Ver. Dados dos anos anteriores foram revistos para corrigir inconsistências. **2** Percentual de CNs envolvidas com o Crer para Ver (por meio da compra de produtos da linha), dentre as CNs ativas.

APOIOS E PATROCÍNIOS

Como parte de nossa Essência e visando promover o *bem estar bem* para um maior número de pessoas, apoiamos projetos que valorizem a cultura brasileira e o empreendedorismo e impulsionem o desenvolvimento sustentável. Desde 2012, nossos esforços estão centrados nos eixos valorização da cultura brasileira com foco em música; desenvolvimento

sustentável; fortalecimento de organizações da sociedade civil; comportamento e atitude; e esportes. Em 2013, nossos apoios e patrocínios ultrapassaram R\$ 14 milhões, incluindo recursos incentivados. O valor foi 38% mais baixo que o total investido no ano anterior; em cumprimento à diretriz orçamentária estabelecida para 2013.

Recursos Natura	Unidade	2011	2012	2013
Desenvolvimento sustentável		1.900	12.282	50
Valorização da cultura brasileira com foco em música		13.365	11.982	7.545
Comportamento e atitude	R\$	750	900	0
Fortalecimento de organizações da sociedade civil	milhares	2.790	2.311	1.382
Esportes		n.a	603	53
Total recursos Natura		18.806	28.078	9.030
Recursos incentivados	Unidade	2011	2012	2013
Desenvolvimento sustentável		80	n.a	0
Valorização da cultura brasileira com foco em música		4.853	4.617	5.272
Fortalecimento de organizações da sociedade civil	R\$	610	400	0
Esportes	milhares	n.a	455	100
Total recursos incentivados		5.543	5.472	5.372
Total Natura e incentivados		24.349	33.550	14.402

No eixo desenvolvimento sustentável, em 2013 patrocinamos o filme *Amazônia: Planeta Verde*, uma coprodução entre o Brasil e a França. O filme entrou em cartaz em Paris em 2013 e tem estreia prevista para o primeiro semestre de 2014 no Brasil.

No pilar de fortalecimento de organizações da sociedade civil, patrocinamos a primeira conferência brasileira Sustainable Brands, que discutiu iniciativas concretas de transformação da cultura de negócios por meio de tecnologias limpas, inovação, cultura organizacional, comunicação e engajamento de consumidores, entre outros temas.

Em 2013, para aprofundarmos nossa estratégia no eixo de promoção ao esporte, apoiamos dois projetos com recursos incentivados da Lei Federal de Incentivo ao Esporte, além de renovarmos nosso patrocínio ao Projeto Caminho da Paz. Não apoiamos nenhum projeto no eixo comportamento e atitude em 2013.

NATURA MUSICAL

Em 2013, nossas ações de patrocínio priorizaram o eixo valorização da cultura brasileira com foco em música, por meio do programa Natura Musical, que, desde 2005, apoia a difusão da música brasileira. A plataforma já apoiou mais de 200 projetos, em 18 estados, envolvendo mais de um milhão de pessoas.

O Natura Musical seleciona os projetos em quatro editais, um de abrangência nacional e três regionais, fazendo uso dos recursos da Lei Rouanet e de leis estaduais de incentivo à cultura de Minas Gerais, Bahia e Pará. Em 2013, dos 3.493 projetos inscritos, 23 foram selecionados (sete no edital nacional, quatro em Minas Gerais, cinco na Bahia e sete no Pará) e serão realizados em 2014. A avaliação se baseia nos critérios adequação ao conceito do Natura Musical, potencial de visibilidade e de mobilização de público, democratização do acesso, excelência, inovação, visibilidade e custo/benefício. Patrocínamos, ainda, outros 19 projetos, sem a realização de editais.

Outra novidade de 2013 foi a *web rádio* Natura Musical, com produção da Rádio Eldorado, que oferece 24 horas de programação voltada à música brasileira, com lançamentos exclusivos, revelações e nomes consagrados, resgate da história musical brasileira e notícias sobre os projetos que fazem parte do programa.

Também promovemos a terceira edição do Festival Natura Musical, em Belo Horizonte (MG). Entre as atrações estavam Caetano Veloso, Paralamas do Sucesso, Paulinho da Viola e Marcelo Jeneci. Houve, também, uma programação exclusiva para o público infantil, com apresentações dos grupos Barbatuques e Curupaco. Em palcos montados em duas praças

da capital mineira, o evento gratuito reuniu 50 mil pessoas.

Dos projetos patrocinados em 2013, destaque para o álbum *Atentos aos Sinais*, de Ney Matogrosso, e o DVD *Uma Travessia – 50 Anos de Carreira*, de Milton Nascimento. As produções musicais dos artistas apoiados são disponibilizadas para *download* no portal www.naturamusical.com.br

Influência em políticas públicas

Nossa atuação com as diferentes organizações sociais e governamentais está pautada em nossa crença de que, em conjunto com outros atores, nosso comprometimento com o desenvolvimento da sociedade ganha ainda mais força.

Exemplo desse comprometimento é nosso trabalho para aprovar o novo marco legal da biodiversidade, que regula o acesso aos recursos do patrimônio genético brasileiro e do conhecimento tradicional a ele associado. Integramos um movimento empresarial que propõe o aperfeiçoamento do marco regulatório e que resultou em propostas de texto encaminhadas ao Ministério do Meio Ambiente em 2012 e em 2013. O movimento é denominado Coalizão Empresarial pela Biodiversidade e reúne, entre outros, a Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), a Farma Brasil (entidade de classe do setor farmacêutico nacional), o CEBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável), o Instituto Ethos e o MEBB (Movimento Empresarial pela Biodiversidade).

Hoje, o tema ainda é regulado por uma medida provisória, a MP nº 2.186-16, editada em 2001, que não atendeu totalmente ao propósito de aumentar os recursos destinados à conservação da biodiversidade no Brasil e de promover o desenvolvimento e a distribuição de riquezas por meio do uso sustentável da biodiversidade. A proposta da MP se mostrou restritiva, não atraindo pesquisadores de universidades, centros de pesquisa ou empresas e limitando o processo de inovação e o desenvolvimento do País. Com impacto em diversos setores, como o cosmético, o alimentício e o farmacêutico, a medida provisória exige que a empresa, que faz a pesquisa aplicada, ou o cientista, que faz pesquisa pura, solicite autorização prévia do CGen (Conselho do Patrimônio Genético), do Ministério do Meio Ambiente, para iniciar o acesso ao ativo mesmo antes de saber se o trabalho vai resultar em uma utilização prática. Critérios como esse impactam o tempo

comportamento empresarial

de pesquisa e de lançamento de produtos no mercado, tomando o processo lento, burocrático e caro.

Após várias reuniões envolvendo diferentes esferas do governo, entidades de classe, comunidades tradicionais, universidades e representantes da sociedade civil, chegamos a um texto de convergência, encaminhado à Casa Civil, da Presidência da República, no início de 2014. Após a análise da Casa Civil, a proposta deve seguir para discussão e aprovação do Congresso Nacional. Uma grande vitória da mobilização foi o processo, que fomentará o desenvolvimento científico e tecnológico da região.

Simultaneamente, seguimos trabalhando a partir do que estabelece o marco legal ainda em vigor. Consequência dessa postura, em dezembro de 2013 a Natura detinha 60% de todas as autorizações de acesso já emitidas pelo CGen para empresas privadas no Brasil.

Outra conquista da Natura em 2013 foi a obtenção de 100% das licenças necessárias – ambiental e operacional – para o funcionamento do Ecoparque, em Benevides (PA), inaugurado no primeiro trimestre de 2014 (*leia mais sobre o Ecoparque na página 56, Sociobiodiversidade*).

NOVA LEI ANTICORRUPÇÃO

Em agosto de 2013, foi sancionada a nova lei anticorrupção brasileira, tornando mais rígida a punição para crimes de corrupção e suborno praticados ou favorecidos por empresas privadas. Mais que mecanismos de punição, a nova lei valoriza o estabelecimento de procedimentos de controle por parte das empresas, como o incentivo à denúncia de irregularidades e à criação de canais para esclarecimento de dúvidas e para capacitação. Enxergamos a aprovação da lei como uma evolução significativa para as questões de ética e integridade no País. A nova legislação reflete os valores praticados pela Natura, que prevê a condução do negócio baseada em uma postura ética e transparente.

Responsável pelo relacionamento com o poder público do governo, nossa área de Relações Governamentais atua por meio de diálogo claro, transparente e apartidário, capaz de constituir relações positivas e nos posicionar como agentes que buscam transformar a sociedade brasileira e em conformidade com a legislação. Em 2013, implementamos nosso Código de Conduta e, no início de 2014, revisamos as diretrizes estabelecidas na Política de Integridade contra Corrupção e Suborno. A nova Política de Integridade da Natura estabelece, segundo o que prevê a nova lei anticorrupção, as normas de conduta da companhia para o relacionamento com o poder público.

Para adequação à nova lei anticorrupção, implementamos um programa de *compliance*, que abrange todas as unidades da Natura no Brasil e nas Operações Internacionais. Com o

programa, mapeamos todas as áreas críticas da companhia a partir de seu nível de interação com agentes públicos. Com esse mapeamento e considerando também outros fatores, mapeamos os riscos significativos relacionados à corrupção. Para mitigá-los, contamos com diversos instrumentos, caso do nosso novo Código de Conduta e do *e-learning* sobre o tema realizado com nossos colaboradores, da nova Política de Integridade contra Corrupção e Suborno, do nosso Comitê de Ética e da Ouvidoria, além das auditorias em pagamentos e em fornecedores específicos. **GRI G4-SO3**

Em 2014, reafirmamos nossa decisão de não realizar contribuições financeiras a partidos políticos ou candidatos, em nossas operações no Brasil ou no exterior. Acreditamos que a pluralidade na participação política é a força motora de transformação da vida coletiva. Entendemos, assim, não ser possível selecionar quais dessas forças devem ser apoiadas em detrimento de outras. **GRI G4-SO6**

Vale ressaltar que não registramos, em 2013, qualquer ação judicial decorrente de práticas de concorrência desleal, truste ou monopólio nem apresentamos histórico de multas significativas ou sanções não monetárias resultantes da não conformidade com leis e regulamentos. De igual maneira, não recebemos, no período, multas e sanções resultantes de não conformidade com leis e regulamentos ambientais. **GRI G4-SO7/SO8/EN29**

RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Para contribuir de forma efetiva com as demandas de nosso setor de atuação e sua convergência com as aspirações de nossa sociedade, participamos ativamente de várias entidades de classe. Até o fim de 2014, nosso diretor-presidente, Alessandro Carlucci, ocupa a presidência da WFDSA (World Federation of Direct Selling Associations), federação que reúne 60 associações de venda direta do mundo. Além de evidenciar o protagonismo brasileiro no mercado de venda direta, sua eleição para a gestão 2011-2014 comprova o fortalecimento da participação da Natura na entidade. Para a companhia, essa conquista é uma oportunidade de contribuir com os esforços e debates para a promoção da venda direta no mundo.

No Brasil, ocupamos a presidência da ABEVD (Associação das Empresas de Vendas Diretas) e participamos ativamente da Abihpec, onde contamos com seis representantes, inclusive na diretoria da entidade. Presidimos, ainda, o Conselho do Iedi (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial) e ocupamos a diretoria da Anpei (Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras) e o Conselho Orientador do Instituto Ethos.

Por meio da atuação na Abihpec, da ABEVD e de outros órgãos, como Iedi, Getap (Grupo de Estudos Tributários Aplicados) e Núcleo de Estudos Fiscais da Fundação Getúlio Vargas (NEF),

buscamos dialogar continuamente com a administração pública para o estabelecimento de uma carga tributária adequada para nosso setor de atuação. Via Abihpec, participamos, ainda, de uma coalização empresarial que propõe um acordo setorial para endereçar a questão da logística reversa de embalagens, em consonância com a Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída em 2010.

OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

Vivenciando um momento de expansão de nossas Operações Internacionais na América Latina, em nossa estratégia de estruturação local dessas operações temos procurado nos familiarizar com as particularidades de cada país, trabalhando, com o apoio das diretrizes corporativas do Brasil, em conjunto com agentes públicos dos governos e entidades de classe locais.

Em 2013, a Natura seguiu se posicionando como interlocutora para a discussão do acesso ao patrimônio genético na Colômbia, buscando contribuir para a formulação de uma regulamentação local, que promova desenvolvimento e conservação da biodiversidade, em consonância com os princípios da Convenção da Diversidade Biológica (CDB), tratado internacional firmado durante a Eco-92. Na Argentina, tivemos uma agenda intensa de interlocução política com representantes do Ministério de Comércio Interior, por conta de mudanças nas regras de importação para aquele país.

INVESTIMENTOS GRI G4-EC4

Em 2013, os financiamentos recebidos por meio de incentivos fiscais e de agências de fomento do governo totalizaram R\$ 32 milhões. Parte desses recursos é oriunda da Lei do Bem, que garante incentivos para empresas que desenvolvem inovações tecnológicas. Em 2013, registramos um menor número de projetos de pesquisa e inovação tecnológica enquadrados na lei, o que impactou o valor total de repasses se comparado ao ano anterior. Também deixamos de receber as subvenções de ICMS (Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação) para a nossa unidade de Itapeceira da Serra (SP), cujas atividades foram encerradas em maio de 2013 e transferidas para nossa nova unidade, na capital paulista.

Já os financiamentos voltados a nossos projetos de inovação, provenientes do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), corresponderam a R\$ 103,3 milhões. Com a Finep (Financiadora de Estudos e Projetos), assinamos, em 2013, um contrato de financiamento no valor recorde de R\$ 205,7 milhões, com validade de dois anos. No entanto, o primeiro repasse (R\$ 100 milhões) aconteceu apenas em janeiro de 2014, não sendo contabilizado no total recebido em 2013 (*leia mais na página 42, Inovação*).

Em nossa negociação com os agentes públicos do governo para fins de investimento, trabalhamos com a contrapartida de benefícios fiscais. Ao longo de 2013, realizamos investimentos expressivos para a expansão da fábrica de Cajamar (SP), o início da operação do novo centro de distribuição e unidade administrativa, em São Paulo (SP), e a construção do Ecoparque (PA).

G4-EC4. RECURSOS GOVERNAMENTAIS¹

	Unidade	2011	2012	2013
Incentivos fiscais de apoios e patrocínios ²		10	9	9
Lei do Bem (dedução nas bases do IR e CS de até o dobro dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica) ³	R\$	24	22	20
Subvenção de ICMS de Itapeceira da Serra	milhões	4	5	-
Outros ⁴		1,1	2,0	2
Total		39	38	32

1 O governo não participa da estrutura acionária da companhia. **2** Incentivos fiscais de IRPJ relacionados a Lei Rouanet, Lei do Esporte, Fundo dos Direitos da Criança e do Adolescente, programa de alimentação do trabalhador e incentivo fiscal ICMS, referente aos projetos do Natura Musical. **3** O benefício fiscal referente à Lei do Bem de 2011 foi alterado pela revisão/auditoria nos projetos. **4** Incentivo referente à prorrogação em dois meses da licença-maternidade, instituído pelo Decreto 7052/2009. A despesa não é dedutível na apuração do lucro real e na base de cálculo da CSLL, porém, é deduzida integralmente no IRPJ.

REPRESENTAÇÕES EM ENTIDADES DE CLASSE E ASSOCIAÇÕES

GRI G4-I6

Entidade/associação	Representante Natura	Tipo de representação
ABA – Associação Brasileira de Anunciantes	José Vicente Marino	Membro do Conselho
	Lucilene Prado	Presidente
ABEVD – Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas	Luciano Pedregal	Membro do Conselho de Ética
	Kassia Reis	Representante no Comitê de Assuntos Legais e Relações Governamentais
	Lucilene Prado	Membro da Diretoria
Abihpec – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	Silene Moneta	Representante no Grupo de Meio Ambiente
	Vanessa Sapiencia	Representante no Grupo Trabalhista
	Elizabeth Vicentini	Representante no Comitê Técnico e Regulatório
	Kassia Reis	Representante no Grupo de Trabalho Tributário e de Comércio Exterior
	Ricardo Bittencourt	Representante no Grupo de Trabalho de Comércio Exterior
Abipla – Associação Brasileira das Indústrias de Produtos de Limpeza e Afins	Isabel Fujimori	Representante no Comitê Regulatório
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas	Isabel Fujimori	Membro
ABPI – Associação Brasileira da Propriedade Intelectual	Lucilene Prado	Representante
Abrasca – Associação Brasileira das Companhias Abertas	Fabio Cefaly	Representante
Acción ser	Soledad García	Membro
AMVD – Asociación Mexicana de Ventas Directas	Arno Araujo	Secretário da mesa diretiva
Anpei – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras	Luciana Hashiba	Diretora
Asociación Civil Argentina de Empresas Brasileñas	Pedro Gonzalez	Representante
Aspi – Associação Paulista de Propriedade Intelectual	Lucilene Prado	Representante
Cámara de Comercio de Lima	Daniel Gonzaga	Representante
Cámara Industria Cosmética del Chile	Alexandre Lemos	Membro da Comissão de Comércio Exterior
Cámara Peruana de Venta Directa	Hans Werner	Presidente

comportamento empresarial

Entidade/associação	Representante Natura	Tipo de representação
Cambras – Cámara de Comercio Argentino Brasileña	Sabina Zaffora	Vocal titular
Canipeec – Cámara Nacional de la Industria de Productos Cosméticos	Gabriela Ocampo	Representante
Capa – Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumeria	Pedro Gonzalez	Membro Suplente da Comissão Revisora de Contas
	Jelena Nadinic	Membro da Comissão Técnica
	Marisa Gueventer	Membro da Comissão de Meio Ambiente
	Sofía Rey Petit	Membro da Comissão de Responsabilidade Social Empresarial
	Jimena Coppa	Representante da Comissão SER
	Patricio Duimich	Representante legal e jurídico
Copecoh – Comité Peruano de Cosmética e Higiene	Dejan Joksimovic	Diretor
Capevedi – Cámara Peruana de Venta Directa	Daniel Gonzaga	Representante
Ethos – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social	Guilherme Peirão Leal	Membro do Conselho Deliberativo
	Lucilene Prado	Suplente do Conselho Orientador da Plataforma Ethos
	Almir Xavier	Representante do Grupo de Trabalho Integridade
	Silene Moneta	Representante do Grupo de Trabalho Resíduos Sólidos
	Silene Moneta	Membro do Conselho Executivo do MEBB – Movimento Empresarial pela Biodiversidade
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade	Pedro Luiz Barreiros Passos	Vice-presidente do Conselho Curador
Fundação Dom Cabral	Pedro Luiz Barreiros Passos	Membro do Conselho
Fundación Prohumana	Daniela Bertoglia	Membro
Getap (Grupo de Estudos Tributários Aplicados)	Lucilene Prado	Membro
Fundação SOS Mata Atlântica	Pedro Luiz Barreiros Passos	Presidente
Global Compact – Caring for Climate	Denise Alves	Membro do Steering Committee
GRI – Global Reporting Initiative	Roberto Pedote	Membro do Stakeholder Council
IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa	Moacir Salztein	Representante
Ibri – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores	Fabio Cefaly	Representante

comportamento empresarial

Entidade/associação	Representante Natura	Tipo de representação
Iedi – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial	Pedro Luiz Barreiros Passos	Presidente do Conselho
IIRC – International Integrated Reporting Committee	Roberto Pedote	Membro do Steering Committee
	Jose Wanderley	Membro do Conselho Técnico
Instituto Akatu pelo Consumo Consciente	José Vicente Marino	Membro do Conselho Consultivo
Instituto Empreender Endeavor Brasil	Pedro Luiz Barreiros Passos	Membro do Conselho
Inta – International Trademark Association	Kassia Reis	Representante
IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas	Pedro Luiz Barreiros Passos	Membro do Conselho
ISO – International Organization for Standardization	Isabel Fujimori	Membro
MBC – Movimento Brasil Competitivo	Pedro Luiz Barreiros Passos	Representante
MEI – Mobilização Empresarial pela Inovação (CNI)	Pedro Luiz Barreiros Passos	Representante
Movimento Nossa São Paulo	Guilherme Peirão Leal	Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto São Paulo Sustentável
NEF – Núcleo de Estudos Fiscais da Escola de Direito da FGV	Lucilene Prado	Parceria
PCPC Council – Personal Care Products Council	Elizabeth Vicentini	Membro associado
Rede América	Isabel Ferreira	Representante
	Luara Maranhão	Representante
Sipatesp – Sindicato da Indústria de Perfumaria e Artigos de Toucador do Estado de São Paulo	Lucilene Prado	Diretora e membro do Conselho Fiscal
UEBT – Union For Ethical Biotrader	Ricardo Faucon	Presidente do Conselho
Water Footprint Network	Ines Francke	Representante
WBCSD – World Business Council for Sustainable Development	Alessandro Carlucci	Conselheiro
	Keyvan Macedo	Liaison Delegate
WFDSA – World Federation of Direct Selling Associations	Alessandro Carlucci	Presidente
	Daniel Serra	Representante
	Moacir Salztein	Tesoureiro suplente

INOVAÇÃO

Estruturado para garantir o alcance do nosso principal objetivo – a promoção do *bem estar bem* –, nosso modelo de inovação não se restringe ao desenvolvimento de novos produtos e conceitos, mas permeia a organização em uma visão transversal: está presente em nossa estratégia comercial, na busca por novos negócios, em técnicas de manejo e extração dos insumos da biodiversidade e em nossas operações industriais e logísticas.

Em 2013, revisitamos nosso entendimento sobre como a inovação pode contribuir para o crescimento sustentável da companhia, buscando atender aos desafios e às oportunidades da nossa visão de futuro. Para garantir foco, diferenciação e agilidade à inovação, queremos reduzir nosso prazo entre o surgimento da ideia e a produção e comercialização do produto – o chamado *time to market*. Também pretendemos

envolver cada vez mais equipes multidisciplinares e priorizar os investimentos em categorias-chave.

Da revisão, estabelecemos cinco direcionadores de inovação: forte conexão com a estratégia de crescimento da Natura; simplificação da estrutura e do processo de inovação; construção de um *pipeline* de inovação diferenciado, integrando curto, médio e longo prazos; aumento da sinergia entre as áreas; e fortalecimento da conexão e da atuação global.

Para atender à demanda de elaboração de um *pipeline* de inovação diferenciado, agrupamos nossos programas em três grandes frentes de pesquisa e desenvolvimento: Bem-estar e Relações, Tecnologias Sustentáveis e Tecnologias Cosméticas.

FRENTES DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

> **Bem-estar e Relações:** integra diferentes campos da ciência para compreender e gerar valor a partir do bem-estar e de suas correlações em todas as dimensões (físicas, emocionais, sociais, culturais e espirituais).

> Comprovação do bem-estar

> Pesquisa social aplicada

> **Tecnologias Sustentáveis:** conceitos e tecnologias para promover o uso sustentável de produtos e serviços da sociobiodiversidade, incluindo sistemas ecológicos de produção, materiais para embalagens e tecnologias sociais.

> Bioagricultura

> Biotecnologia

> Ingredientes

> **Tecnologias Cosméticas:** pesquisa em mecanismos biológicos e físico-químicos e comprovação de eficácia e segurança para desenvolver novos produtos e serviços, com benefícios inéditos. Também busca entender o funcionamento dos mecanismos fisiológicos da produção das sensações, percepções e emoções para levar a melhor experiência aos consumidores.

> *Design* de experiências

> Identidade sensorial

> Tecnologia de formulações

> Eficácia e segurança

produtos e conceitos

Para acompanhar e captar as tendências mundiais, buscamos consolidar um processo de inovação cada vez mais global. Em 2013, inauguramos o Innovation Hub, em Nova York (EUA) que, junto com o nosso Núcleo de Inovação, atua para assegurar agilidade na identificação de oportunidades relevantes em diferentes áreas (cosmética, saúde, tecnologia, *design*, moda, comportamento etc.).

Em Boston (EUA), desde 2012 integramos o consórcio do Media Lab, centro de referência em inovação, *design*, ciência e tecnologia situado no MIT (Massachusetts Institute of Technology). Mantemos, ainda, parcerias estratégicas na Europa, como na França, com a Universidade de Lyon, e na Austrália, após a aquisição da Aesop, no final de 2012.

No Brasil, nosso Centro Global de Inovação, reconhecido como o maior laboratório de desenvolvimento cosmético da América Latina, está localizado em Cajamar. Contamos ainda com um centro de ciência e tecnologia em Benevides e com o NINA (Núcleo de Inovação Natura Amazônia), em Manaus.

Anualmente, investimos de 2,5% a 3% de nosso faturamento em inovação, percentual que alcançou, em 2013, R\$ 181 milhões, crescimento de 18% em relação ao ano anterior. Obtivemos, ainda, um financiamento da Finep (Financiadora de Estudos e

Projetos) no valor recorde de R\$ 205,8 milhões, que viabilizará nossa estratégia de inovação nos próximos dois anos, incluindo pesquisas sobre técnicas de bioagricultura e uso de ingredientes da biodiversidade brasileira, entre outros temas, e as iniciativas de inovação aberta que realizamos, caso do Natura Campus e do Cocriando Natura (*leia mais a seguir*).

Com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), os financiamentos repassados em 2013, no valor de R\$ 103,3 milhões, foram prioritariamente direcionados à nova linha Sou (*leia mais na página 44*), ao projeto Rede Natura (*leia mais sobre o Rede Natura na página 96*) e ao nosso novo centro de distribuição, na cidade de São Paulo, inaugurado em 2013.

GRI G4-EC4

Nosso índice de inovação, que compreende o percentual de nossa receita obtido com a venda de produtos lançados nos últimos dois anos, correspondeu a 63,4% em 2013.

Como reconhecimento, fomos eleitos pela segunda vez uma das dez empresas mais inovadoras do mundo pela revista *Forbes*. No Brasil, ganhamos o Prêmio Finep de Inovação, na categoria Grande Empresa, e o Prêmio Época 360, da revista *Época Negócios*, como a empresa mais inovadora do País.

Indicadores de inovação	Unidade	2011	2012	2013
Investimento em inovação ¹	R\$ milhões	147	154	181
Porcentagem da receita líquida investida em inovação ¹	%	2,7	2,6	2,9
Número de produtos lançados ²	Un.	168	104	179
Índice de inovação ^{1 2} (%)	%	64,8	67,2	63,4

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

² O número de produtos lançados em 2011 foi revisado e corrigido.

INOVAÇÃO EM REDE

Nossa crença é de que, em rede, somos capazes de ampliar o alcance de nossas ações, com foco em crescimento, diferenciação e desenvolvimento sustentável. Por meio do programa de inovação aberta Natura Campus (www.naturacampus.com.br), nós nos conectamos a propostas de parceria, pesquisa e disseminação de conhecimento com a nossa rede de inovação, formada por órgãos de fomento, instituições de pesquisa, empresas, empreendedores e laboratórios nacionais e internacionais.

Em 2012, dois editais do programa foram lançados, um deles específico para instituições sediadas na Amazônia (*leia mais sobre o Natura Campus Amazônia na página 55, Sociobiodiversidade*), a fim de estimular o desenvolvimento de projetos na região. Concluída em 2013, a chamada registrou, ao todo, 327 propostas, sendo 13 projetos selecionados.

Em 2013, lançamos também os desafios Natura Campus, em que apresentamos algumas de nossas demandas em inovação para a comunidade científica, em busca de soluções e parceiros. Por meio do próprio portal do Natura Campus, os interessados inscreveram seus projetos, que, em seguida, foram analisados a partir de uma série de critérios, como tempo necessário para a disponibilização da tecnologia, índice de vegetalização e impacto ambiental.

Impulsionada pelo lançamento da linha Sou, uma das três edições propôs um desafio sobre embalagens flexíveis, que buscou soluções para viabilizar tecnicamente a reciclagem a nova embalagem (*leia mais na página 62, Resíduos sólidos*).

Como reconhecimento, os autores das propostas selecionadas podem acompanhar todo o processo de desenvolvimento dos projetos, visitar as fábricas e os laboratórios da Natura e das empresas parceiras envolvidas e até mesmo participar de capacitações em conferências nacionais e internacionais para ampliar suas competências relacionadas ao tema.

CENTRO DE PESQUISA APLICADA EM BEM-ESTAR

Em 2013, firmamos um acordo de cooperação inédito com a Fapesp (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) para a criação do Centro de Pesquisa Aplicada em Bem-Estar e Comportamento Humano, cujo objetivo é gerar conhecimento e tecnologias para a promoção do bem-estar por meio da compreensão de suas bases biológicas, de padrões culturais e do comportamento humano, envolvendo as áreas de neurociência, psicologia positiva, psicologia social, neuroimagem, neuropsicofisiologia e psicométrica, entre outras.

Com investimento previsto de R\$ 20 milhões em dez anos (R\$ 2 milhões anuais), partilhados em igual valor pela Natura e pela Fapesp, os resultados, além de se tornarem produtos inovadores da companhia, serão transferidos para a sociedade, incluindo os setores empresarial, não governamental e público.

A gestão será compartilhada e envolverá a Natura, a Fapesp e outra instituição, que deverá sediar o novo centro de pesquisa e se responsabilizar, também, pelos custos operacionais e pela remuneração dos profissionais. No final de 2013, o edital para a seleção da instituição parceira foi divulgado, e o processo deve ser concluído no segundo semestre de 2014.

OUTRAS PARCERIAS

Guiados pelo conceito de inovação em rede, em 2013 participamos da ação piloto da Embrapii (Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial), órgão criado por Ministério da Ciência e Tecnologia e CNI (Confederação Nacional da Indústria) para atender à demanda por inovação no setor industrial do País, desburocratizando os processos e aproximando iniciativa privada e instituições públicas de pesquisa. Por meio dessa parceria e com recursos de fomento do governo federal, celebramos contratos de pesquisa e desenvolvimento com o IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) de São Paulo em temas estratégicos para a Natura. Também teve sequência o trabalho em parceria com o LNBio (Laboratório Nacional de Biociências), no Laboratório de Bioensaios, em Campinas (SP).

Integramos, ainda, o Programa Ciência sem Fronteiras, iniciativa do governo federal para internacionalizar a ciência, a tecnologia e a inovação brasileira por meio da concessão de bolsas de estudos em temas estratégicos e em instituições de excelência no exterior. Em 2013, investimos 40% dos recursos previstos na parceria com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Entre as bolsas previstas para colaboradores da Natura, atualmente duas profissionais cursam pós-doutorado em universidades norte-americanas de excelência. Além de fortalecer nosso relacionamento com uma rede de pesquisadores internacionais, após a conclusão dos cursos, as bolsistas devem compartilhar as experiências e os conhecimentos com a Natura.

COCRIANDO NATURA

Para expandir nosso processo de inovação em rede, estruturamos, em 2013, o Cocriando Natura, rede aberta a todas as pessoas que se identificam com a nossa marca – especialmente consumidores, colaboradores e consultoras Natura– e que desejam contribuir com ideias e percepções para o nosso processo de desenvolvimento de conceitos e produtos. A interação acontece virtualmente, na plataforma da iniciativa (www.natura.com.br/cocriando), e por meio de encontros presenciais. Os conteúdos gerados a partir dessa interação são considerados no processo de inovação da Natura.

Ao final, além de terem acesso a um relatório sobre os resultados, os participantes mais ativos são convidados para uma experiência única de aprendizagem sobre o tema da jornada.

Mais de 1.800 pessoas já fazem parte da rede do Cocriando Natura.

COMO INOVAMOS COM SOU

A submarca Sou, lançada em 2013, exemplifica, na prática, como estruturamos nossos produtos a partir de conceitos que vão muito além da qualidade sensorial e técnica. O processo de desenvolvimento contou com uma equipe de profissionais ligados à inovação totalmente dedicada, além do envolvimento de alguns fornecedores da Natura, pesquisadores externos e colaboradores de diversas áreas da companhia, em um processo totalmente integrado.

Composta de itens para banho, corpo e cabelo, a nova submarca chega até nossos consumidores como resultado de um processo produtivo otimizado, que gera impacto ambiental mínimo e marca a evolução do compromisso da Natura com o desenvolvimento sustentável, ao chamar a atenção para formas mais inteligentes de consumo.

A linha, com uma única assinatura olfativa desenvolvida por nossos perfumistas em parceria com especialistas internacionais, conta com menos ingredientes em sua fórmula, que é 80% vegetalizada e dispensa o uso de corantes. Sua embalagem única, no formato *pouch*, utiliza 70% menos plástico e gera 60% menos emissões de CO₂, que as convencionais, além de possibilitar a utilização do produto até a última gota, literalmente.

Para chegar a esse resultado, reinventamos o ciclo de desenvolvimento de produtos, adquirimos equipamentos exclusivos para a produção e conseguimos reduzir o consumo de energia, a emissão de gases de efeito estufa (GEE) e a geração de resíduos em todas as fases de produção. Também obtivemos ganhos na etapa de distribuição, já que a embalagem única permite um maior número de itens acomodados em um mesmo espaço – para cada mil embalagens vazias de Sou, é possível transportar apenas 28 embalagens convencionais.

Posicionada em uma nova faixa de preço, a submarca concretiza nossa estratégia de ocupar os chamados espaços em branco, oportunidades de negócio em segmentos de mercado em que a nossa marca ainda não estava presente. Sou já contribuiu de forma relevante para nossos resultados de vendas no segundo semestre de 2013.

OUTROS LANÇAMENTOS DO ANO

- > Natura Plant: com os aprendizados de Sou, foram lançados os refis da linha em formato *pouch*, reduzindo significativamente o consumo de plástico, a produção de resíduos e a emissão de GEE. As embalagens de Natura Plant também passaram a conter plástico verde, reduzindo em 27% as emissões de CO₂, e descrição do produto em braile.
- > Aquarela: a linha de maquiagem foi relançada e traz agora formulação mais leve, texturas mais agradáveis e embalagens com novo *design*, desenvolvidas de forma otimizada, o que gera menos impacto ambiental.
- > Natura UNA: lançamento do Natura UNA BB base multibenefício com FPS 30, que uniformiza o tom da pele, controla a oleosidade, hidrata e protege a pele dos raios solares.
- > Natura Ekos: a linha lançou quatro novos produtos a partir do óleo de açaí, dois que utilizam o buriti e um com folhas de erva-mate (novo insumo do portfólio de Ekos), além de duas novas águas de banho.
- > Natura Homem, Naturé e Tododia: as três marcas também lançaram produtos exclusivos para o verão.

GERAÇÃO DE VALOR AMBIENTAL

Nossa gestão sobre os impactos do negócio busca um olhar ampliado da nossa cadeia de valor, do fornecimento de matéria-prima ao descarte de nossos produtos, com o objetivo de maximizar o valor gerado e compartilhado com toda a nossa rede de relações. Conforme nossa matriz de materialidade, os temas ambientais prioritários para a companhia são mudanças climáticas e energia, sociobiodiversidade, resíduos sólidos e água.

Nossa estratégia e gestão das emissões de gases de efeito estufa (GEE) inclui essa visão completa do ciclo de vida. Para a geração de resíduos sólidos, desenvolvemos um inventário que contabiliza grande parte da cadeia (exceto o fornecimento de matéria-prima). Já para o consumo de água, concluímos em 2013 a análise de uma metodologia para o cálculo do nosso impacto também com a visão de ciclo de vida.

Para todos esses aspectos, mantemos acompanhamento periódico em diversos fóruns da empresa, incluindo os compromissos assumidos e as evoluções em cada tema (*veja tabela na página 08*). Buscamos também evoluir gradualmente para incorporar as Operações Internacionais nos indicadores (*leia mais na página 127, Sobre o relatório*).

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Conscientes de nossa corresponsabilidade perante o desafio de combater e prevenir as mudanças climáticas, concentramos esforços e estruturamos um processo de gestão sobre o tema que permeia toda a companhia, além de assumirmos compromissos públicos de redução.

De 2007 a 2013 reduzimos 33,2% de nossas emissões relativas de gases de efeito estufa (GEE), alcançando o compromisso que firmamos naquele ano de buscar alternativas para reduzir nosso impacto em mudanças climáticas em 33%. Essa conquista é ainda mais expressiva quando considerado que o cálculo envolve toda a nossa cadeia produtiva, da extração de matérias-primas ao descarte dos produtos pelo consumidor final. Isso significa que reduzimos de 4,18 kg para 2,79 kg a emissão de GEE para cada quilo de produto faturado.

O desafio de reduzir as emissões motivou diversas inovações, gerou inúmeros aprendizados na Natura e exemplifica como um desafio socioambiental – incorporado ao processo de planejamento estratégico e de tomada de decisão – pode gerar inovação e resultados positivos para a empresa, além de minimizar o impacto na sociedade.

Hoje, temos um sistema de gestão do tema em todas as etapas do processo produtivo, tais como desenvolvimento de produtos, fabricação, ciclo do pedido e transporte. Entre as ferramentas desenvolvidas pela Natura para auxiliar o trabalho dos gestores está a calculadora de carbono – agora integrada também para fazer o cálculo de geração de resíduos –, que quantifica, ainda no momento de planejamento de um novo produto, qual será o seu nível de emissão de GEE e de sua geração de resíduos. Para produtos com impacto maior do que a média de produtos similares, a decisão pela continuidade do projeto só acontece após análise do Comitê de Produtos da Natura, órgão do qual faz parte o CEO da companhia e outros vice-presidentes (*leia mais na página 21*).

Nossos principais fornecedores, parceiros fundamentais para o alcance da redução, também monitoram e reportam à Natura o indicador de emissão de GEE periodicamente. Para esse mapeamento na cadeia, trabalhamos em conjunto com o programa Cadeias de Suprimentos Sustentáveis, que acompanha vários indicadores dos fornecedores, dentre eles o de emissões de GEE (*leia mais sobre o programa na página 108*).

Todos os anos, realizamos o inventário para monitorar nossas emissões diretas e indiretas de GEE – da extração da matéria-prima ao descarte final do produto –, considerando os escopos 1, 2 e 3 do Greenhouse Gas Protocol Initiative (GHG Protocol) e os padrões da norma ABNT NBR ISO 14064-1. Em 2013, nosso inventário de GEE foi auditado pela EY Auditores Independentes S.S.

Linha do tempo

PRINCIPAIS INOVAÇÕES RELATIVAS À REDUÇÃO DE EMISSÕES DE CO₂E:

2007	-3,9%	<ul style="list-style-type: none">• Programa Carbono Neutro, baseado em um plano completo, com três frentes de atuação: inventário, redução e compensação, envolvendo toda a cadeia produtiva• estabelecimento do compromisso de reduzir 33% das emissões relativas até 2011• introdução de álcool orgânico na perfumaria
2008	-8,6%	<ul style="list-style-type: none">• Natura torna-se empresa carbono neutro ao compensar todas as emissões que não puderam ser evitadas no processo produtivo por meio da compra de créditos de carbono• aumento do uso de álcool orgânico nas formulações• incentivo ao transporte de produtos por via marítima• estímulo do uso de etanol na frota da força de vendas• otimização de embalagens e ampliação do uso de materiais reciclados
2009	-15,1%	<ul style="list-style-type: none">• nova meta é estabelecida: redução de 10% das emissões absolutas (escopos 1 e 2) de 2008 a 2012• construção de metodologia para identificar a pegada de carbono de cada produto• redução no uso de energia com geradores em Cajamar (SP)
2010	-21,2%	<ul style="list-style-type: none">• revisão do prazo da meta de emissões relativas de 2011 para 2013• lançamento do programa Menos Carbono, Mais Produtividade – calculadora de carbono auxilia gestores a estimar emissão antes de produzir novo produto• estabelecimento de que decisões sobre lançamentos priorizem impacto menor ou similar ao de produtos equivalentes no Comitê de Produtos
2011	-25,4%	<ul style="list-style-type: none">• relançamento da linha Ekos, em que cartuchos e embalagens foram replanejados para reduzir o impacto ambiental. A linha reduziu em 45% a emissão de GEE em relação aos anos anteriores• criação de metodologia de valoração dos impactos ao meio ambiente da cadeia de suprimentos da empresa• redução do número de páginas e alteração do formato da revista <i>Natura</i>• adoção de caixas menores para otimizar entrega às CNs• substituição do GLP por etanol na caldeira de Cajamar• consolidação da revisão da rede logística, com ampliação dos centros de distribuição no Brasil e expansão da produção internacional, diminuindo transporte de produtos entre os países
2012	-28,4%	<ul style="list-style-type: none">• substituição da caldeira movida a diesel para biomassa em Benevides (PA)• cartão-combustível para veículos executivos que prioriza o abastecimento a etanol
2013	-33,2%	<ul style="list-style-type: none">• lançamento de Sou, linha de produtos para pele e cabelos com até 60% de redução nas emissões de GEE• relançamento da linha de maquiagem Aquarela, com embalagem reduzida• relançamento da linha de cabelos Plant, com embalagens feitas a partir de plástico verde• adoção de ônibus movido a etanol para o transporte de colaboradores em Cajamar (SP)• operação das duas primeiras carretas movida a etanol da América Latina• início do teste com veículos elétricos, entre carros, triciclos e bicicletas, na logística

PROGRAMA NATURA CARBONO NEUTRO

Desde 2007, quando criamos o Programa Natura Carbono Neutro, trabalhamos para promover uma redução contínua das emissões de gases de efeito estufa, englobando todas as etapas de nosso processo produtivo. O programa é dividido em três pilares: inventário de gases de efeito estufa, para medição e registro de nossas emissões; redução, que abrange nossas ações e nossos processos para diminuí-las; e compensação, por meio da compra de créditos de carbono de projetos certificados por padrões do mercado voluntário.

Tendo como fonte um grande número de dados, o inventário de emissões é regularmente atualizado em nosso sistema de monitoramento. Também divulgamos o desempenho de nossas emissões relativas a cada trimestre, em nossos comunicados ao mercado.

GRI G4-EN15/EN16/EN18

EMISSIONES RELATIVAS (KG DE CO₂E/KG DE PRODUTO FATURADO) E INTENSIDADE DE EMISSIONES¹

	2011	2012	2013
	3,12	2,99 ²	2,79

¹ O denominador utilizado pela companhia é a massa de produtos (conteúdo) faturados no Brasil e nas Operações Internacionais. É calculado através da multiplicação da quantidade faturada de SKUs pela massa de conteúdo de cada produto. ² A emissão relativa de 2012 divulgada no último relatório anual era de 3,00 kg CO₂e/kg de produto faturado. Em função da alteração no fator de emissão do Sistema Interligado Nacional (SIN) de novembro de 2012 (de 0,1636 para 0,1247 tCO₂e/MWh), esse indicador foi revisto e alterado para 2,99 kg CO₂e/kg de produto faturado.

EMISSIONES DE GEE (POR ESCOPO GHG PROTOCOL)

GRI G4 EN15/EN16/EN17

	Un.	2011	2012	2013
Emissões diretas de GEE (escopo 1) ¹		6.062	3.435	2.164
Emissões diretas biogênicas (provenientes da queima ou biodegradação de biomassa)		3.512	6.762	9.318
Emissões indiretas de GEE e Energia (escopo 2) ²		1.865	3.426	5.374
Outras emissões indiretas de GEE (escopo 3) ³	t	257.089	273.170	305.580
Emissões indiretas biogênicas de CO ₂ em toneladas métricas de CO ₂		5.344	8.387	10.389
Total		265.015	280.031⁴	313.119

¹ Fonte: IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change). ² Fonte: fator rede elétrica brasileira: MCT (Ministério da Ciência e Tecnologia) – e fator rede elétrica países OI: US Energy. ³ Fonte: IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change). ⁴ A emissão absoluta de 2012 divulgada no último relatório anual era de 280.209 tCO₂e. Em função da alteração no fator de emissão do SIN (Sistema Interligado Nacional) do mês de novembro de 2012 (de 0,1636 para 0,1247 tCO₂e/MWh), esse indicador foi alterado para 280.031 tCO₂e.

EMISSIONES NA CADEIA DE VALOR

GRI G4 EN15/EN16

	Un.	2011	2012	2013
Extração e transporte de matérias-primas e embalagens (processo e transporte até fornecedores diretos)		117.276	123.768	128.735
Fornecedores diretos (processo e transporte à Natura)		21.299	22.478	34.346
Processo industrial e interno ¹	t	24.731	20.395	24.522
Venda de produtos (transporte e distribuição)		38.279	46.041	51.741
Uso de produtos e descarte de embalagens		63.431	67.349	73.774
Total geral (t)		265.015	280.031²	313.119

¹ Processos internos referem-se a fontes fixas, exportação, viagens de negócio, tratamento de efluentes e Operações Internacionais. ² A emissão absoluta de 2012 divulgada no último relatório anual era de 280.209 tCO₂e. Em função da alteração no fator de emissão do SIN (Sistema Interligado Nacional) do mês de novembro de 2012 (de 0,1636 para 0,1247 tCO₂e/MWh), esse indicador foi alterado para 280.031 tCO₂e.

EMISSÕES DE CO₂ COM TRANSPORTES EM 2013 (T DE CO₂E)

GRI G4 EN30

	2011	2012	2013	
Logística	Transporte de produtos	41.685	46.041	51.741
	Exportação de produtos	8.867	6.957	9.163
	Transporte de resíduos	204	162	184
Transporte de colaboradores	Ônibus fretado	1.985	2.330	2.142
	Veículos para força de vendas	2.071	733	686
	Veículos para executivos	734	612	575

PRINCIPAIS INICIATIVAS DE REDUÇÃO GRI G4-EN19

Se comparado com 2012, nossas emissões relativas caíram 6,7% em 2013. Lançada em julho, a linha Sou impactou positivamente o desempenho de nossas emissões. Isso porque a submarca foi responsável por quase metade de nossas reduções em produtos durante o ano (*leia mais sobre os diferenciais de Sou na página 44*).

A linha Natura Plant foi responsável por uma redução de 1.652,7 tCO₂e de emissões do escopo 3 (*leia mais na página 44*). Ainda obtivemos ganhos com a linha de maquiagem Aquarela (redução de 759,9 tCO₂e de emissões do escopo 3), cuja embalagem foi reformulada e priorizou a redução dos impactos ambientais, e com os sabonetes em barra, cuja massa de sabonete é fabricada em Benevides, unidade que há um ano conta com uma caldeira movida a biomassa (em substituição ao óleo BPF), contribuindo para a redução de 2.205 tCO₂e de nossas emissões do escopo 1. Além disso, como parte da estratégia comercial da companhia, reposicionamos os sabonetes da linha Tododia em uma faixa de preço mais atrativa, fato que propiciou um crescimento expressivo nas vendas e o consequente aumento da produção.

Registramos, ainda, significativa redução nas emissões das Operações Internacionais, com destaque para a Argentina.

COMO COMPENSAMOS GRI G4-EN13/EN27

Como uma empresa carbono neutro, todas as nossas emissões que não podem ser evitadas são compensadas por meio da aquisição de créditos de carbono oriundos de projetos de reflorestamento, eficiência energética, substituição de combustíveis, tratamento de resíduos e REDD+ (Redução das Emissões por Desmatamento e Degradação). Coerente com o nosso comportamento empresarial, priorizamos projetos que, além da compensação do carbono, gerem outros benefícios ambientais (melhoria da qualidade da água, controle de erosão e promoção da biodiversidade) e sociais nas áreas onde são desenvolvidos.

Escolhidos por meio de editais específicos, de 2007 até 2013 contratamos 1.875.087 tCO₂e, dos quais 64% desses créditos

UM TESTE PARA OS VEÍCULOS ELÉTRICOS

Em 2013, iniciamos um projeto piloto, em parceria com outras empresas, para testar a viabilidade de veículos elétricos durante a distribuição de nossos produtos em grandes centros urbanos. Primeira empresa brasileira a adotar veículos elétricos para o transporte de cargas, no segundo semestre incorporamos à nossa frota 15 veículos movidos a eletricidade, entre furgões, triciclos e bicicletas, que circularam em São Paulo, Campinas, Curitiba e Rio de Janeiro. Para efeito de comparação, três bicicletas elétricas ou um triciclo elétrico emitem até 98% menos CO₂ que um carro movido a etanol com consumo mensal de 200 litros.

O número, ainda pequeno, é significativo por conta do potencial desses meios. Os resultados que alcançarmos servirão de base para avaliarmos a viabilidade econômica e de infraestrutura para adotar esses veículos no transporte logístico. Além de minimizar os impactos ao meio ambiente, acreditamos que essa iniciativa – se for aplicada em escala – poderá contribuir para a mobilidade nos grandes centros urbanos. Nossa expectativa é aumentar a frota de veículos sustentáveis no decorrer de 2014.

de carbono já foram gerados e entregues à Natura. Em 2013, selecionamos três novos projetos identificados no edital anterior (biênio 2011/2012), cujas avaliações técnica e jurídica ainda não haviam sido concluídas.

Nossa expectativa é lançar um novo edital de seleção no segundo semestre de 2014. Neste momento, estamos readequando os termos de tal edital, que deve reforçar ainda mais projetos inovadores e propostos por empresas de pequeno porte e organizações não governamentais, prioritariamente na região pan-amazônica. Também pretendemos concluir as negociações para a compra de créditos de mais um projeto na América Latina.

Programas de compensação 2011–2013

GRI G4-EN27

1 – PROJETO DE CARBONO FLORESTAL SURUÍ

Em 2013, a Natura se tornou a primeira empresa brasileira a comprar créditos de carbono indígena, oriundos do Projeto de Carbono Florestal Suruí, desenvolvido pelo povo Paiter Suruí na Terra Indígena Sete de Setembro, localizada nos estados de Rondônia e Mato Grosso. Inédita no mundo, a iniciativa está baseada na conservação da floresta promovida pelos índios, assim como na recuperação de áreas desmatadas.

O projeto promove a manutenção dos estoques de carbono presentes na floresta em pé, sendo o primeiro no mundo a ser enquadrado como REDD+ (Redução de Emissões por Desmatamento e Degradação) em terras indígenas e validado pelas certificações internacionais VCS (Verified Carbon Standard) e CCB (Climate Community and Biodiversity Standard).

Além da proteção da floresta, o trabalho da comunidade indígena, que envolve seis associações que formam o povo Paiter Suruí, gera renda para as comunidades com a venda dos créditos, como acontece agora com a negociação com a Natura.

No total, negociamos 170 mil créditos, dos quais 120 mil já foram entregues. Os recursos repassados pela Natura à comunidade estão sendo investidos no plano de gestão de 50 anos da terra indígena, que abrange 248 mil hectares de florestas. O plano visa melhorar a qualidade de vida dos índios e aprimorar as práticas de proteção e manejo das florestas da localidade.

Para assegurar o entendimento entre as associações e garantir ampla participação no desenho e na implementação das atividades do projeto, foi realizado um PCLPI (Processo de Consentimento Livre, Prévio e Informado). Os recursos provenientes da venda dos créditos de carbono são administrados pelo Fundo Suruí, que busca garantir a justa distribuição dos recursos. O projeto foi acompanhado pela Funai (Fundação Nacional do Índio).

Proponente: Associação Metareilá
 Tipo de projeto: florestal
 Créditos contratados (tCO₂e): 170.000
 Créditos entregues (tCO₂e): 120.000

2 – RECUPERAÇÃO DE ÁREAS DEGRADADAS COM USO DE ESPÉCIES NATIVAS EM CAMPO VERDE, UCAYALI – PERU

Projeto que restaurou 740 hectares de pastos degradados com espécies nativas, além da estruturação de um plano de manejo sustentável voltado para a indústria madeireira e que envolveu as comunidades locais.

Proponente: BAM/South Pole
 Tipo de projeto: florestal
 Créditos contratados (tCO₂e): 34.425
 Créditos entregues (tCO₂e): 34.425

3 – TROCA DE COMBUSTÍVEL EM CERÂMICAS – (RJ, SE, PA, CE E PE)

Proponente: Sustainable Carbon
 Tipo de projeto: energético
 Créditos contratados (tCO₂e): 601.578
 Créditos entregues (tCO₂e): 601.578

4 – MELHORIA NO TRATAMENTO DE RESÍDUOS DA SUINOCULTURA – (SC)

Tratamento de resíduos com 12 pequenos suinocultores que, por meio de um processo de compostagem, evita as emissões de metano e, ainda, produz compostos orgânicos de qualidade para a agricultura.

Proponente: Sustainable Carbon
 Tipo de projeto: metano evitado
 Créditos contratados (tCO₂e): 35.000
 Créditos entregues (tCO₂e): 0

5 – RECUPERAÇÃO DE ÁREAS DEGRADADAS COM USO DE ESPÉCIES NATIVAS EM CÁCERES – COLÔMBIA

Proponente: Asorpar/South Pole
 Tipo de projeto: florestal
 Créditos contratados (tCO₂e): 29.000
 Créditos entregues (tCO₂e): 29.000

6 – PROJETO DE CARBONO NO CORREDOR DE BIODIVERSIDADE EMAS-TAQUARI – (GO E MS)

Proponente: ONG Oréades Núcleo de Geoprocessamento
 Tipo de projeto: florestal
 Créditos contratados (tCO₂e): 58.000
 Créditos entregues (tCO₂e): 0

STATUS PROGRAMA DE COMPENSAÇÃO NATURA
 > TOTAL DE CRÉDITOS CONTRATADOS: 1.875.087 tCO₂e
 > TOTAL DE CRÉDITOS ENTREGUES: 64% JÁ GERADOS
 > TIPO DE PROJETO: PROJETO ENERGÉTICO (60%) E PROJETO FLORESTAL (40%)



Energia

Com a expansão de nossa produção (crescimento de 17% no volume de unidades produzidas) em 2013, registramos aumento de 5% em nosso consumo absoluto de energia, que passou de 270,1 terajoule (TJ) para 284,2 TJ. Por outro lado, obtivemos redução no consumo relativo de energia, que considera o gasto de energia por unidade produzida. No ano, esse indicador caiu de 436,4 kJ por unidade produzida para 392,2 kJ/unidade produzida, diminuição de 10%, comprovando nossa evolução em ações de ecoeficiência. **GRI G4-EN3/EN5**

Contribuíram para esse resultado iniciativas implementadas como a substituição das luminárias na fábrica de Cajamar por lâmpada de LED, mais eficientes. Também reduzimos a operação da fábrica aos domingos, concentrando a produção nos demais dias da semana, fato que provocou a redução nos gastos de energia, principalmente com refrigeração e geração de vapor. Colhemos, ainda, os frutos de ações implantadas nos anos anteriores. Esse é o caso da caldeira de biomassa de Benevides, inaugurada em 2012, que eliminou o uso de óleo BPF e o substituiu por briquetes de madeira. **GRI G4-EN6**

O êxito do projeto em nossa unidade paraense nos impulsionou a estendê-lo para Cajamar, onde introduzimos uma segunda caldeira, movida a etanol. Enquanto em Benevides deixamos de usar óleo derivado de petróleo (BPF), em Cajamar substituímos o GLP por etanol, que hoje supre toda a nossa demanda de geração de vapor.

A economia gerada com todos os projetos de melhoria foi de 0,07 TJ, redução menor que a verificada nos últimos dois anos. O ritmo de redução mais lento em relação aos anos anteriores se justifica pela melhoria da ecoeficiência acumulada e porque os projetos são contabilizados apenas uma vez. **GRI G4-EN6**

Também acompanhamos mensalmente o consumo de energia dos nossos fornecedores terceiros (aqueles que fabricam produtos acabados em nome da Natura). Além de monitorarmos a evolução do indicador, realizamos visitas técnicas periódicas e incentivamos a implementação de projetos de eficiência. Em 2013, no entanto, o consumo de energia nesses fornecedores cresceu 23%, em decorrência do aumento no volume de produção.

GRI G4-EN3

Vale ressaltar ainda que não utilizamos em nossas operações substâncias que impactam a camada de ozônio. Em relação às nossas emissões de NO_x e SO_x, como utilizamos combustíveis limpos (etanol, GLP e briquete) em nossas caldeiras, não temos quantidades significativas mensuráveis desses gases.

GRI G4-EN20/EN21

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA EM BENEVIDES

Ao planejarmos a nossa nova fábrica de sabonetes, em Benevides, parte do Ecoparque (*leia mais na página 56*), nossa proposta foi construir um espaço que reunisse o que há de mais moderno e avançado em eficiência energética e que se adequasse às especificidades do empreendimento e da região que o abriga. Entre os diferenciais contemplados no projeto arquitetônico está um sistema de geotermia, que capta parte do ar que abastece o sistema de ar condicionado via tubulação subterrânea. Nessa tubulação, o ar é mais frio que o do ambiente externo, o que garante maior eficiência do sistema de ar condicionado. A estrutura da fábrica também conta com paredes duplas, que extraem o ar quente da estrutura do prédio, reduzindo a temperatura interna da fábrica e diminuindo a necessidade de utilização do ar-condicionado. Investimos, ainda, em iluminação natural, para minimizar o consumo de energia elétrica durante o dia.

GRI G4-EN3

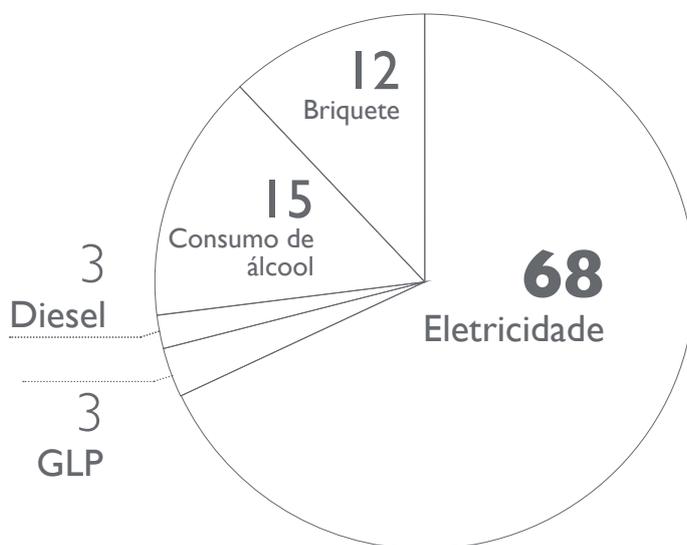
CONSUMO DIRETO E INDIRETO DE ENERGIA, SEGMENTADO POR FONTES PRIMÁRIAS¹

	Tipo de fonte	Unidade	2011	2012	2013
Energia solar	Renovável		0,02	0,02	0,02
Óleo diesel utilizado nos geradores	Não renovável		6	5	7
Consumo de GLP	Não renovável		21	7	7
Eletricidade	Renovável	TJ	136	153	167
Consumo de álcool ²	Renovável		15	34	36
Consumo de óleo BPF	Não renovável		19	18	-
Consumo de briquete ³	Renovável		-	9	29

¹ Consumo referente à matriz energética Natura: Cajamar, Benevides, centros de distribuição e apoios administrativos Nasp, Centro de Serviços Compartilhados (CSC) e escritórios regionais. ² Combustível renovável utilizado na produção de vapor de Cajamar. ³ Substituição total da caldeira de BPF por biomassa em Benevides, como uma das ações de redução de consumo de combustíveis fósseis.

GRI G4-EN3

MATRIZ ENERGÉTICA 2013 (%)¹



Consumo de óleo BPF – 0
Energia solar – 0,01

¹ Os valores da matriz energética divergem dos dados reportados no inventário de carbono em decorrência de atualização dos valores de dezembro. No inventário, foram utilizados dados de previsão, em função da data-base para o reporte.

GRI G4-EN3

CONSUMO DE ENERGIA TOTAL, POR FONTE

	Unidade	2011	2012	2013
Consumo total de combustíveis não renováveis		46,6	29,7	14,0
Consumo total de combustíveis renováveis	TJ	151,2	196,5	232,6
Consumo total de combustíveis		197,7	226,3	246,6

GRI G4-EN3

CONSUMO DE ENERGIA TOTAL

	Unidade	2011	2012	2013
Consumo de eletricidade		142,7	158,6	174,2
Consumo de aquecimento		0,00	0,00	0,00
Consumo de refrigeração ¹	TJ	0,00	0,00	0,00
Consumo de vapor		15,8	2,3	2,3
Total de energia		158,4	160,8	176,5

¹ O consumo de energia elétrica para refrigeração já está incluído no consumo de eletricidade total do site de Cajamar.

GRI G4-EN3

CONSUMO DE ENERGIA TOTAL

	Unidade	2011	2012	2013
Sites de Cajamar e Benevides ¹	TJ	158	173	179
Outros espaços Natura no Brasil ²		39	53	65
Consumo de energia dos terceiros fabricantes Natura ³		54	44	54
Total		251	270	284

1 O consumo de energia de Cajamar e Benevides corresponde a 63% do total da matriz energética de todas as unidades Natura. **2** O consumo de energia em outros espaços Natura Brasil – unidades de Alphaville e Itapecerica, centros de distribuição (CDs) e Nasp – corresponde a 37%. **3** Terceiros fabricantes são as empresas que fabricam produtos acabados para a Natura. Eles representam aproximadamente 95% do total de unidades compradas pela Natura.

GRI G4-EN4

CONSUMO DE ENERGIA FORA DA ORGANIZAÇÃO¹

	Unidade	2013
1. Bens e serviços adquiridos	TJ	513,3
4. Transporte e distribuição a montante	TJ	37,2
5. Resíduos gerados na operação	TJ	2,7
6. Viagens a negócios	TJ	0,07
7. Transporte de empregados	TJ	30,2
9. Transporte e distribuição a jusante	TJ	490,7
Total	TJ	1.074,2

1 Indicador passou a ser monitorado em 2013.

GRI G4-EN5

INTENSIDADE ENERGÉTICA¹

	Unidade	2011	2012	2013
Consumo de energia por unidade produzida	Joules x 10 ¹²	409,8	436,4	392,2

1 Fórmula de cálculo: somatória de todas as fontes energéticas Natura (Cajamar, Benevides, outros espaços e fornecedores terceiros) dividida por todas as unidades produzidas.

GRI G4-EN6

ENERGIA ECONOMIZADA^{1 2}

	Unidade	2011	2012	2013
Em virtude de projetos de eficiência	Joules x 10 ¹²	1,8	0,9	0,07
Em virtude de consumo de energia solar ³		0	0	0

1 Valores referentes aos projetos implementados no site de Cajamar (valores teóricos). **2** Os valores de energia economizada são projeções realizadas com base nas premissas técnicas de cada projeto fornecidas pelo departamento de Engenharia de Projetos. **3** Foram ajustados os valores de 2011 e 2012, que, no último relatório anual, foram reportados erroneamente.

SOCIOBIODIVERSIDADE

O aprendizado acumulado por 14 anos no trabalho e na pesquisa dos insumos da biodiversidade comprova a viabilidade de um modelo sustentável de produção, em harmonia com o homem e a natureza. Desde o lançamento da linha Ekos, em 2000, temos trabalhado na estruturação e no fortalecimento de cadeias produtivas da sociobiodiversidade brasileira, incluindo comunidades agroextrativistas e pequenos produtores familiares rurais. Nosso objetivo tem sido estimular a criação de uma nova economia, baseada num modelo de negócios inclusivo e nos princípios do biocomércio ético da Convenção da Diversidade Biológica.

Em constante evolução, nossa Política Natura de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Sociobiodiversidade explicita a maneira com que nos relacionamos com essas comunidades, incluindo o nosso modelo de repartição de benefícios pelo acesso ao patrimônio genético e/ou conhecimento tradicional e as diretrizes para a compra dos insumos, entre outros itens. Muito mais que uma relação comercial, a política traduz nosso desejo de estruturar um relacionamento pautado pelo preço justo e capaz de criar oportunidades para que essas comunidades se estruturam, diversifiquem suas cestas de ativos e seus negócios, agreguem valor local e promovam o desenvolvimento sustentável de sua região.

A política inclui também desenvolvimento de tecnologia e pesquisa; relação com comunidades, povos tradicionais e indígenas; desenvolvimento e inovação de produtos; negócios, marketing e comunicação; e educação e governança.

Em 2013, revisamos essas diretrizes, com a estruturação de metas e diretrizes alinhadas ao Programa Amazônia.

AVANÇOS DO PROGRAMA AMAZÔNIA GRI G4-EN12

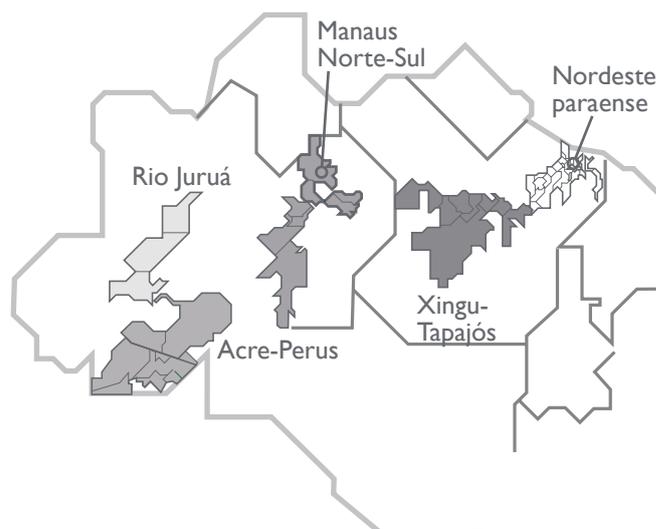
Lançado pela Natura em 2011, o Programa Amazônia explicita o nosso compromisso de contribuir com a região para desenvolver seu enorme potencial sociobiodiverso e impulsionar a geração de negócios sustentáveis como alternativa econômica, acolhendo seus habitantes e conservando a floresta em pé. Muito mais que apenas adquirir insumos da biodiversidade, queremos contribuir para o desenvolvimento da região como um polo de referência em tecnologias e negócios sustentáveis, capazes de gerar valor local.

A fim de obter mais sinergia e impulsionar os impactos positivos das iniciativas do programa, definimos cinco territórios prioritários de atuação que, juntos, abrangem 57 municípios da região amazônica.

Entre suas metas para 2020, o programa visa movimentar cerca de R\$ 1 bilhão na região; conectar mil pesquisadores em rede para gerar inovação e tecnologia a partir dos recursos da sociobiodiversidade; ampliar para 10 mil o número de famílias envolvidas no sistema de fornecimento de insumos (atualmente são 2,1 mil); e registrar aumento para 30% do consumo de insumos produzidos na região em valor. Em 2013, o consumo de matérias-primas provenientes da Amazônia, que considera tanto os ativos da sociobiodiversidade brasileira quanto os da palma amazônica, chegou a 13,4%, aumento de 15% ante o resultado de 2012.

Os recursos movimentados na região somaram R\$ 201,5 milhões, ultrapassando a meta de gerar R\$ 190 milhões no período. O avanço se deve, especialmente, aos investimentos direcionados para o Ecoparque (45% do total).

TERRITÓRIOS PRIORITÁRIOS



Programa Amazônia	Unidade	2011	2012	2013
Consumo de matérias-primas da Amazônia	% em relação a milhões – R\$ MM	11	11,4	13,4
Volume de negócios na região amazônica	R\$ MM	64,8	121,8	201,5

O Programa Amazônia está estruturado em três frentes de atuação: 1) Ciência, Tecnologia e Inovação; 2) Cadeias Produtivas Sustentáveis; e 3) Fortalecimento Institucional. Ao longo de 2013, desenvolvemos uma série de ações em cada um desses pilares. Por nosso trabalho, recebemos o prêmio Professor Samuel Benchimol, iniciativa do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) e do Banco da Amazônia que reconhece entidades que colaboram para o desenvolvimento da região amazônica. Veja abaixo a evolução em cada um desses pilares:

1) Ciência, Tecnologia e Inovação

A frente Ciência, Tecnologia e Inovação é responsável por gerar e difundir conhecimento com alcance global “na”, “sobre” e “para” a região, ativando e coordenando redes de conhecimento locais, nacionais e internacionais a partir do NINA (Núcleo de Inovação Natura na Amazônia), inaugurado em 2012, em Manaus (AM).

Em agosto de 2012, lançamos o primeiro edital Natura Campus Amazônia, a fim de estimular o desenvolvimento de projetos na região e revelando oportunidades de codesenvolvimento e cooperação em diversos projetos de pesquisa na Amazônia. Concluída em 2013, a chamada registrou 82 propostas para a região, sendo seis selecionadas para receber o apoio da Natura. O edital viabilizou parcerias com a Ufam (Universidade Federal do Amazonas), o Inpa (Instituto Nacional de Pesquisas na Amazônia), a Embrapa e o CBA (Centro de Biotecnologia da Amazônia).

A partir a experiência, foi criado o Conexão Natura Campus, que reuniu, em julho de 2013, em Manaus, empresários parceiros, representantes de órgãos de fomento e pesquisadores da região. Pensado para estimular novas conexões e novos projetos colaborativos, já foram firmadas algumas parcerias, e os resultados devem ser conhecidos no médio e longo prazos.

Ainda por meio do Natura Campus, realizamos o Prêmio Ingredientes Vegetais Amazônicos, para reconhecer pesquisadores da região que contribuíram para o avanço da ciência a partir do desenvolvimento de ingredientes vegetais do bioma amazônico. Nesta primeira edição, contamos com a participação de 30 pesquisadores, e o vencedor recebeu um prêmio no valor de R\$ 30 mil (*leia mais sobre o Natura Campus na página 43*).

O NINA também desenvolve iniciativas com a UFPA (Universidade Federal do Pará), a Uepa (Universidade Estadual do Pará) e o Museu Emilio Goeldi, além de ter firmado convênio com a Fapeam (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas) para bolsistas participarem de um programa de estágio na Natura.

2) Cadeias Produtivas Sustentáveis

No pilar Cadeias Produtivas Sustentáveis, nosso objetivo é estruturar, aprimorar e expandir as cadeias locais, focando o desenvolvimento social, a distribuição equitativa de riquezas e os ganhos em competitividade. Além da construção do Ecoparque, principal iniciativa dessa frente de atuação do Programa Amazônia (*leia mais a seguir*), ao longo de 2013 mantivemos relacionamento com 25 comunidades (que incluem comunidades fornecedoras de insumos, de acesso ao conhecimento tradicional e/ou apoio institucional), totalizando 3.117 famílias. Esse trabalho é liderado pela Gerência de Relacionamento e Abastecimento da Sociobiodiversidade, ligada à Diretoria de Suprimentos.

As ações realizadas em 2013 estão ligadas a formação e desenvolvimento de lideranças; fomento ao cooperativismo e capacitação em gestão; melhores práticas sobre preço justo, contratos e monitoramentos de safra; rastreabilidade e implementação de planos de boas práticas produtivas; investimentos em eficiência produtiva e ganhos de produtividade; e capacitações técnicas e agregação de valor local às comunidades (*leia mais a partir da página 112*).

NOVA FÁBRICA

Inaugurado no primeiro trimestre de 2014, o Ecoparque, localizado em Benevides (PA), é um parque industrial que tem como objetivo atrair diversos parceiros, com valores semelhantes e um objetivo comum: impulsionar a geração de negócios sustentáveis na Amazônia, a partir da sociobiodiversidade, alavancando a demanda por insumos da floresta e o empreendedorismo local.

As operações do Ecoparque têm início com a unidade industrial Natura, que contará com 240 colaboradores diretos, sendo 100% da equipe operacional e 70% da administrativa formadas por trabalhadores locais. O primeiro parceiro a iniciar suas atividades, em 2014, é a Symrise, fabricante internacional de fragrâncias e matérias-primas. Nossa perspectiva é que, ao longo do ano, outras empresas possam fazer parte do Ecoparque e possam criar oportunidades de trocar recursos e articular alternativas conjuntas para fomentar a geração de negócios sustentáveis na região.

Com investimento total de R\$ 217 milhões, nossa nova fábrica produzirá, até o fim de 2015, aproximadamente 80% de todo o portfólio de sabonetes da Natura – até então, os itens eram finalizados por empresas terceirizadas em Minas Gerais e São Paulo –, abastecendo nossos centros de distribuição no Brasil e nas Operações Internacionais. Para 2016, a capacidade de produção da fábrica deverá atingir 500 milhões de barras de sabonetes por ano.

Seguindo princípios de ecoeficiência, além de alta tecnologia de produção, o complexo conta com sistema de geotermia, como fonte de resfriamento, reutilização de água das chuvas, ventilação e iluminação natural dos edifícios, carros e bicicletas elétricos que beneficiam a mobilidade, arruamentos para manter a permeabilidade do solo e jardins filtrantes para o tratamento de efluentes (tecnologia que dispensa o uso de produtos químicos ao realizar a decomposição de poluentes graças à ação de bactérias alojadas nas raízes das plantas).

3) Fortalecimento Institucional

Estabelecida como um dos focos de atuação desse pilar, a promoção da educação teve avanços significativos em 2013. Com o objetivo de impulsionar a qualidade do Ensino Fundamental na região, inauguramos em 2013 a RAE PAM (Rede de Apoio à Educação Amazônia), em parceria com o Instituto Natura e as secretarias municipais de educação de 30 municípios do nordeste paraense e do Rio Juruá/Amazonas.

Além da capacitação nos programas Trilhas de Leitura e Conviva Educação para todas as secretarias municipais de educação, distribuimos 2.177 kits do Trilhas para 100% das escolas dos municípios pertencentes à rede.

O Trilhas, reconhecido como política pública pelo Ministério da Educação em 2012, atua na inserção de crianças do primeiro ano do Ensino Fundamental em um universo letrado, por meio da distribuição de materiais de apoio que estimulem a leitura, a escrita e a oralidade. Já o Conviva Educação está voltado para a melhoria da eficiência da gestão das secretarias de educação, tendo como base uma plataforma virtual, onde são disponibilizados espaços para formação e capacitação e para o compartilhamento de experiências.

Concluimos, ainda, uma análise sobre a situação educacional de cada um dos municípios e elaboramos um plano de desenvolvimento educacional específico para Benevides, onde inauguramos o Ecoparque e a nova unidade industrial da Natura.

Nossa atuação acontece em parceria com o Pacto pela Educação do Pará, iniciativa liderada pelo governo estadual que visa melhorar a qualidade da educação no estado. Essa aproximação garante que a realidade dos moradores da floresta rural também esteja contemplada na agenda do pacto.

Ainda no pilar Fortalecimento Institucional, assinamos, em 2013, um protocolo de cooperação para fortalecer as cadeias produtivas florestais não madeireiras na região do Tapajós, que inclui os municípios de Juruti e Santarém, no Pará. Em parceria com a Alcoa, o Funjus (Fundo Juruti Sustentável), o Funbio (Fundo Brasileiro para a Biodiversidade) e a ONG Projeto Saúde e Alegria, já demos início a um mapeamento das espécies nativas e a uma análise sobre o potencial de desenvolvimento das cadeias produtivas locais. Daremos sequência aos estudos técnicos e à capacitação das comunidades envolvidas. Nossa expectativa é poder integrar algumas dessas comunidades habilitadas para o fornecimento sustentável de ingredientes da região à lista de fornecedores regulares de matéria-prima da Natura.

Realizamos, também, duas reuniões do Conselho Consultivo Externo do Programa Amazônia, criado em 2012 com a missão de orientar a Natura na execução dos planos e metas do programa.

ESCOLAS DE ALTERNÂNCIA

A Natura entende que existem formas distintas de prover educação e gerar desenvolvimento local, simultaneamente, e, por isso, estruturou em 2013 o Projeto Educação em Modelo de Alternância, em parceria com o Instituto Natura e a ONG Gestão de Interesses Públicos (GIP). Esse projeto pretende impulsionar a qualidade do Ensino Médio rural da região, fortalecendo a Pedagogia de Alternância e viabilizando o reconhecimento do modelo desenvolvido por 24 Casas Familiares Rurais do Pará (CFRs) como política pública, pelo MEC (Ministério da Educação) e pelo Conselho Estadual de Educação.

Nesse modelo, o aluno frequenta a escola por 15 dias e, nos outros 15, aplica os conhecimentos na prática, em sua comunidade. Com o currículo básico adaptado à realidade local, incluindo conteúdos voltados à capacitação técnica agroflorestal, os jovens terminam o Ensino Médio já capacitados a trabalhar no campo, podendo, assim, agregar valor às suas comunidades.

Em 2013, os principais avanços do projeto foram a inscrição de 2.300 alunos no Educacenso, do MEC, a estruturação do projeto político-pedagógico das CFRs, a regularização fiscal de cada uma das Casas Familiares Rurais e a estruturação da Arcafar – organização que representa as CFRs –, em Altamira (PA). Também houve a capacitação em gestão, contabilidade e projetos e editais e a realização de um encontro dos jovens participantes. Tais resultados contribuíram significativamente para o estabelecimento de convênios e para a liberação de recursos da Secretaria de Educação do Pará, conquistas fundamentais para que as CFRs passem a receber os recursos do Fundeb (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação) a partir de 2014, garantindo, assim, a sustentabilidade do modelo.

ATUAÇÃO EM ÁREAS PROTEGIDAS G4-ENI 1/ENI 2/ENI 3

Nossas principais operações no Brasil estão localizadas em terrenos de propriedade da Natura, que investe na recomposição e conservação desses territórios, conforme previsto nas licenças ambientais concedidas. A exceção é o Nasp, em São Paulo, cuja área, de 111,7 mil m², é alugada. O Nasp, inaugurado em fevereiro de 2013, concentra atividades administrativas e de logística, com armazenamento e distribuição.

Em Cajamar (SP), nossa sede fica localizada em uma área de 646 mil metros quadrados, dentro de uma Área de Proteção Ambiental na rodovia Anhanguera. O espaço é ocupado pelo escritório administrativo, a principal unidade industrial da companhia e, até 2013, um centro de armazenamento e distribuição. Em 2012, concluímos a execução do plano de manejo no local, que incluiu retirada de espécies exóticas, recomposição florestal e incremento da biodiversidade local em uma área de 13,3 hectares. Desde então, seguimos investindo na manutenção da área. Vale ressaltar que o órgão ambiental atestou que o plano de manejo foi adequadamente implementado pela Natura.

Em Benevides (PA), além do local que abriga nossa atual fábrica de massa de sabonetes, concluímos a construção do Ecoparque, em uma área de 172,9 hectares que faz parte da Zona de Expansão Industrial e Comercial do município. No local, há duas áreas de proteção permanente e, como estabelecem as licenças ambientais do empreendimento, seguem em implementação as ações de conservação previstas. A construção atende aos critérios ambientais aplicáveis e possui licenciamento ambiental.

Em maio de 2013, encerramos as operações de Itapecerica da Serra (SP), às margens da rodovia Régis Bittencourt, que se localizava em uma Área de Proteção e Recuperação dos Mananciais da Bacia Hidrográfica do Guarapiranga. A recuperação dessa área foi concluída em 2008, quando passamos a trabalhar na manutenção da área de vegetação, até a desativação da unidade.

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

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

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

produtos e conceitos

GRI G4-EN11

LOCALIZAÇÃO E TAMANHO DA ÁREA POSSUÍDA, ARRENDADA OU ADMINISTRADA DENTRO DE ÁREAS PROTEGIDAS, OU ADJACENTE A ELAS, E ÁREAS DE ALTO ÍNDICE DE BIODIVERSIDADE FORA DAS ÁREAS PROTEGIDAS

	Cajamar	Itapecerica da Serra	Benevides	Ecoparque (Benevides)	Nasp (São Paulo)
Área	Área própria	Área própria	Área alugada	Área própria	Área alugada
Posição em relação à área protegida	Área ocupada é uma APA	Área ocupada é de proteção de mananciais	Área ocupada é industrial urbana	Abrange áreas protegidas	Área ocupada é industrial urbana
Tipo de operação	Administrativas e industriais de produção de cosméticos	Administrativas	Administrativas e industriais de produção de massa básica de sabonete	Administrativas e industriais de produção de massa básica de sabonete e fabricação de sabonetes	Administrativas e de logística, com armazenamento e distribuição de cosméticos
Tamanho da unidade operacional (km ²)	646 mil m ²	96,5 mil m ²	51,8 mil m ²	1.720 mil m ²	111,7 mil m ²
Valor da biodiversidade ¹	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Não disponível	Não disponível

¹ Considera o atributo da área protegida e da área de alto índice de biodiversidade fora da área protegida (ecossistema terrestre, de água doce ou marinho) e a classificação pelo estado de conservação (ex.: Categoria IUCN, Convenção de Ramsar, legislação nacional etc.).

CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL GRI G4-EN27

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

No total, 44% das matérias-primas da biodiversidade que utilizamos têm algum tipo de certificação – o índice é um pouco menor do que o registrado em 2012, de 47%. A redução se explica, principalmente, em decorrência da descontinuidade de três matérias-primas certificadas. Outras três novas matérias-primas já certificadas em pesquisa não foram incluídas no total de certificações, uma vez que não houve fornecimento em 2013.

Durante o ano, realizamos monitoramento das certificações, com acompanhamento de auditorias de certificação nas comunidades ou nos grupos de produtores. Pontualmente, também é fornecida assistência técnica a grupos para atender a necessidades, como as documentações exigidas pelas normas, a validade dos certificados das empresas fornecedoras envolvidas

na cadeia e a constante atenção a atualizações ou mudanças nas legislações referentes às certificações existentes para a produção no campo. Embora ainda não exista nenhuma certificação para cosméticos orgânicos na legislação brasileira, procuramos estar sempre envolvidos em grupos de discussão técnica para avaliar e contribuir com a construção normativa para esse escopo.

As certificações incluem agricultores familiares e comunidades tradicionais, a partir de duas categorias: orgânica (Instituto Biodinâmico, Ecocert, Organização Internacional Agropecuária e Instituto de Mercado Ecológico) e florestal (Forest Stewardship Council).

Entre os insumos utilizados, três são desenvolvidos a partir de espécies que figuram na lista das ameaçadas de extinção, segundo o Ministério do Meio Ambiente e a União Internacional para a Conservação da Natureza e dos Recursos. São elas: a castanha-da-amazônia (*Bertholletia excelsa*), em status vulnerável, a erva-mate (*Ilex paraguariensis*), de baixo risco, e a ucuuba (*Virola surinamensis*), que está ameaçada. A aquisição dessas matérias-primas segue o princípio do uso sustentável da sociobiodiversidade. **GRI G4-EN14**

GRI G4-EN27

ATIVOS CERTIFICADOS^{1 2}

	Unidade	2011	2012	2013
Ativos certificados	Un.	37	27	20
Porcentagem de espécies certificadas	%	59	47	44

1 São considerados apenas insumos vegetais sob a forma de ceras, óleos, extratos, óleos essenciais ou *in natura* (cosméticos e chás). Certificações consideradas: orgânica (IBD, Ecocert, OIA e IMO) e manejo florestal (FSC). **2** Em casos excepcionais, volumes adicionais das matérias-primas podem ser adquiridos de áreas não certificadas em função de: aumento de demanda interna, quedas de produtividade das áreas certificadas e ausência de estoques nos fornecedores certificados.

GRI G4-PR3

ORIGEM DO MATERIAL E CERTIFICAÇÃO DE PRODUTOS

	Unidade	2011	2012	2013
Material de origem renovável vegetal	%	81	82	82
Material de origem vegetal natural ¹	%	9	8	7
Material com certificação de origem ²	%	12	15	13

1 A pequena redução do percentual de material de origem vegetal natural se deve a uma mudança no *mix* da categoria de produtos, em função de novos lançamentos. **2** A diminuição do percentual de material com certificação de origem se deve à menor participação da categoria perfumaria, que contém álcool orgânico, em função do crescimento da participação das categorias cabelos, corpo e sabonetes, impulsionadas pelo lançamento de Sou.

GRI G4-EN27

NÚMERO DE ATIVOS CERTIFICADOS E STATUS DO PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO^{1 2}

Espécie – Linha Ekos	Sistema de produção	Status (fase)	Certificação
Açaí (RO) <i>Euterpe precatoria</i>	Agroflorestal	III (fim)	IBD
Açaí (PA) <i>Euterpe oleracea</i>	Agroflorestal	III (fim)	IMO
Andiroba (AM/PA) <i>Carapa guianensis</i>	Tradicional	I	
Breu-branco (AP) ³ <i>Protium pallidum</i>	Tradicional	II	
Cacau (BA/PA) <i>Theobroma cacao</i>	Agroflorestal	III (fim)	IBD
Capim-limão (SP) <i>Cymbopogon citratus</i>	Orgânico	III (fim)	Ecocert
Castanha-do-brasil (MT/RO) ³ <i>Bertholletia excelsa</i>	Tradicional	III (fim)	
Cupuaçu (RO/PA) <i>Theobroma grandiflorum</i>	Agroflorestal	III (fim)	IBD
Maracujá (MG/PR/PA) <i>Passiflora edulis</i>	Cultivo	I	
Mate verde (RS) <i>Ilex paraguayensis</i>	Tradicional	III (fim)	FSC
Murumuru (AM/PA) <i>Astrocaryum murumuru</i>	Tradicional	I	
Pitanga (SP) <i>Eugenia uniflora</i>	Cultivo e manejo orgânico	III (fim)	Ecocert
Priprioca (PA) <i>Cyperus articulatus</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Espécie – Outras linhas	Sistema de produção	Status (fase)	Certificação
Alecrim (PR) <i>Rosmarinus officinalis L.</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	Ecocert
Babaçu (MA) <i>Orbignya speciosa</i>	Manejo	I	
Buriti (MG) <i>Mauritia flexuosa</i>	Manejo	I	
Café verde (MG) <i>Coffea arabica</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Candeia (MG) <i>Eremanthus erythropappus</i>	Manejo e cultivo orgânico	III (fim)	FSC
Carnaúba (CE) <i>Copernicea cerifera</i>	Manejo	III (fim)	IBD
Copaíba (AM) <i>Copaifera spp</i>	Manejo	III (fim)	Ecocert
Estoraque (PA) <i>Ocimum americanum</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Jambu (SP) <i>Spilanthes oleracea</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	IBD
Palo santo (Equador) <i>Bursera graveolens</i>	Manejo	III (fim)	Ecocert
Paramela (Patagônia-Argentina) <i>Adesmia buronioides</i>	Manejo	III (fim)	OIA
Poejo (RS) <i>Cunilla gallioides</i>	Cultivo orgânico	III (fim)	Ecocert

1 Fase I: processo interno de identificação e seleção de uma área potencial de fornecimento. Caracterizam-se, nessa fase, a tipologia dos produtores, a organização da comunidade e o tipo de manejo existente (agrícola ou florestal); fase II: elaboração de estratégias de certificação, com discussão dos processos com os fornecedores de produtos vegetais, escolha do órgão certificador e análise preliminar da área de fornecimento por esse órgão (quando necessário); fase III: inspeção de certificação nas áreas fornecedoras, implementação do plano de ação para atender às conformidades dos órgãos certificadores e parecer da certificadora para obtenção do selo. **2** Além dos 19 ativos descritos na tabela de certificação, há outro que não foi discriminado, pois, apesar de certificado, ainda se encontra em fase de pesquisa e não pode ser divulgado. **3** O breu-branco e a castanha-do-brasil perderam a certificação FSC, passando da fase III para a fase II de certificação, pois não foram corrigidas algumas desconformidades identificadas.

RESÍDUOS SÓLIDOS

Trabalhamos no desenvolvimento de uma estratégia de gestão dos resíduos sólidos considerando uma perspectiva de ciclo de vida que integre toda a nossa cadeia de valor. Com a estratégia, que contempla os requisitos da Política Nacional de Resíduos Sólidos, almejamos reduzir cada vez mais a geração de resíduos sólidos e rejeitos em nossa cadeia e ampliar a utilização de materiais reciclados pós-consumo em nossos produtos. Também pretendemos contribuir para a estruturação de cadeias de fornecimento eficientes e inclusivas, impulsionando a atuação de cooperativas de catadores de materiais recicláveis e promovendo o preço justo e a rastreabilidade.

A base para a estruturação dessa estratégia está sendo a metodologia de inventário de geração de resíduos, que desenvolvemos para quantificar o volume de resíduos gerado em três das principais fases da nossa cadeia: os processos fabris (internos e terceiros); a distribuição dos produtos; e o uso e descarte dos produtos pelos consumidores. Já concluímos o inventário de três anos consecutivos e, desde o início de 2013, o inventário é atualizado trimestralmente. A metodologia identifica, por exemplo, o tipo de resíduo que é gerado em maior quantidade em cada etapa e qual a sua destinação.

Nossa atuação começa mensurando o total de resíduos provenientes de nossos processos e unidades, ou seja, tudo que é gerado pela Natura diretamente. Atualmente, já conseguimos reciclar cerca de 93% do volume gerado, reinserindo-os no ciclo produtivo da Natura ou em outros.

Os números consideram também os resíduos gerados nas etapas de transporte e distribuição, que são alavancadas, prioritariamente, pelas caixas que acomodam nossos produtos para envio à consultora e pela revista *Natura*. Em 2013, adotamos novos modelos de caixas e reformulamos as dimensões da publicação, visando diminuir as perdas de papel.

O elo final dessa cadeia, que se refere ao uso dos produtos e ao descarte pós-consumo, representa o maior desafio para qualquer indústria, justamente por ser a etapa que concentra o maior percentual de geração de resíduos. Para enfrentá-lo, está em elaboração nosso plano de logística reversa, que tem como principal objetivo estruturar um modelo de gestão capaz de transformar resíduos em oportunidades de novos negócios. Queremos, literalmente, fechar o ciclo de vida de nossos produtos, garantindo que os resíduos gerados retornem para nossa cadeia ou outra de igual ou maior valor agregado. Nossa expectativa é lançá-lo em 2014.

Dentro da nossa estratégia de gestão de resíduos, apenas não são contabilizados os resíduos gerados em nossos fornecedores

diretos e indiretos de matéria-prima e de materiais de embalagens – o primeiro elo da cadeia produtiva. Isso por conta da complexidade do modelo e da premissa de responsabilidade compartilhada prevista na Política Nacional de Resíduos Sólidos. A gestão de resíduos nos fornecedores é um dos itens acompanhados por nosso programa de desenvolvimento da cadeia de suprimentos – o Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental, Social e Relacionamento) –, e a quantidade de resíduos gerada e sua destinação são gerenciadas por nossos próprios fornecedores.

Além de nossas próprias iniciativas, apoiamos as ações promovidas pela Abihpec (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos) para favorecer o cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

POLÍTICA PARA USO DE MATERIAL RECICLADO

Para ampliar a transversalidade do tema, lançamos no ano passado a nossa Política de Uso Sustentável de Material Reciclado Pós-consumo, que reúne as diretrizes a serem seguidas por diferentes áreas da Natura (Inovação, Marketing, Logística etc.) para impulsionar o uso de materiais pós-consumo em nossos processos. O documento também aborda a importância de atuarmos para a inclusão das cooperativas de catadores de materiais recicláveis em nossa cadeia de valor; além de trazer informações sobre preço justo.

Criamos também alguns indicadores para acompanhar as iniciativas da Natura em relação às suas metas de longo prazo, a exemplo do indicador que mede a quantidade de material reciclado pós-consumo (MRPC) utilizado em nossos produtos (grama de MRPC/grama de embalagem), que corresponde, atualmente, a cerca de 1,43%.

O tema passou a ser discutido em diferentes instâncias da companhia para que pudesse ser mais bem monitorado e gerido. Em 2014, pretendemos também realizar capacitações sobre o indicador que mede o MRPC aos profissionais que atuam no processo de desenvolvimento de produtos.

CALCULADORA INTEGRADA

A partir de uma perspectiva transversal, desenvolvemos em 2013 uma calculadora integrada para a medição automática do impacto potencial em emissões de gases de efeito estufa, resíduos e sociobiodiversidade de qualquer produto a ser desenvolvido pela Natura. A ideia é que, com a calculadora, seja possível comparar o impacto ambiental de diferentes tecnologias e materiais, o que auxiliará a equipe envolvida a tomar as melhores decisões durante o processo de desenvolvimento. Nossa previsão é implementar a ferramenta já no início de 2014.

GANHOS COM SOU

O lançamento da linha Sou, em 2013, suscitou uma evolução na forma com que entendemos o ciclo de vida dos produtos. Além dos ganhos nas etapas de produção e distribuição, com reduções significativas nas emissões de CO₂ e na geração de resíduos (*leia mais sobre Sou na página 44*), a nova linha nos impulsionou a buscar soluções que viabilizassem a reciclagem de sua embalagem, em formato *pouch*, composta de uma mistura de plásticos, pouco trabalhada pelas cadeias convencionais de reciclagem.

Ao longo do ano, pesquisamos diferentes aplicações tecnológicas e identificamos uma série de itens em que o *pouch* pós-consumo pode ser empregado: para-choques de automóveis, *pallets* de plástico e blocos usados na construção civil, entre outros. Também estamos estudando a incorporação de outros materiais pós-consumo em nossos produtos, como vidro e alumínio. O próximo passo será estruturar a cadeia de fornecimento desses materiais, respeitando as diretrizes de nossa estratégia de gestão de resíduos.

ESTÍMULO À RECICLAGEM NAS OIS GRI G4-EN28

Desde 2010, testamos um programa de reciclagem entre nossas CNs da Colômbia, nas cidades de Bogotá, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Medellín e Sibéria, que, em 2013, somou 447 toneladas de embalagens vazias coletadas. O percentual de embalagens recuperadas em relação ao total de itens faturados nessas cidades chegou a 42% no ano passado, crescimento de quase 13% em comparação com o desempenho de 2012.

O programa é estruturado em dois formatos: no primeiro, a Natura forma parcerias com cooperativas de catadores locais, que passam a recolher os resíduos diretamente nas casas das

consultoras. No outro modelo, que vem se mostrando cada vez mais eficaz, as CNs criam pontos de coleta em seus próprios condomínios, estimulando a reciclagem também entre os vizinhos. Atualmente, existem 30 pontos de coleta desse tipo no país.

Em 2013, implantamos, ainda, o sistema de coleta seletiva em nossas Operações Internacionais, incluindo nossos escritórios e as Casas Natura (espaços de exposição dos produtos em todos os países onde mantemos operações, exceto Brasil). Também já estudamos a realização do primeiro inventário de resíduos para as Operações Internacionais.

NOSSO DESEMPENHO GRI G4-EN23

Monitoramos a geração de resíduos em todas as nossas unidades e em nossos fornecedores terceiros, empresas parceiras que fabricam produtos em nome da Natura. Em 2013, a geração de resíduos foi de 21,7 gramas por unidade produzida, redução de 15% em comparação com o volume registrado no ano anterior, que chegou a 25,56 gramas por unidade produzida. Com esse resultado, ultrapassamos a meta estabelecida para 2013, que previa a geração de 24,7 gramas de resíduo a cada nova unidade. Ao longo do ano, controlamos de modo mais eficiente nossos processos industriais (internos e dos terceiros) e nossos estoques, evitando perdas por sucateamento de produtos.

Nossa área de meio ambiente é a responsável pelo controle e pela disposição dos resíduos, de acordo com seu tipo. As etapas de segregação e transporte são de responsabilidade de uma empresa prestadora de serviços da Natura, que realiza a disposição final seguindo o que estabelece as diretrizes legais. A partir dos dados da atualização trimestral, reportamos o volume de resíduo gerado por unidade produzida em nossos comunicados trimestrais ao mercado.

GRI G4-EN23

RESÍDUOS POR UNIDADE PRODUZIDA¹

	Unidade	2011	2012	2013
Total de resíduos por unidade produzida	g/un.	20	26	21,7

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

GRI G4-EN23

Resíduos diretos Natura, por tipo e destinação		Unidade	2011	2012	2013
Total de resíduos perigosos (classe I)¹	Destinados para reciclagem ²	%	97	98	98
	Incinerados	%	2,7	1,7	1,9
	Descarregados em aterro	%	0	0	0,2
Total de resíduos não perigosos (classe II – A e B)	Destinados para reciclagem ²	%	89	87	83
	Incinerados	%	0,6	0,3	1,3
	Descarregados em aterro	%	10	12	15,7
Total geral dos resíduos diretos Natura ³		t	8.995	11.933	10.363
Resíduos indiretos Natura (t)			2011	2012	2013
Resíduos referentes aos outros espaços Natura ⁴		t	1.691	2.230	3.552
Resíduos nos terceiros fabricantes Natura ⁵			1.589	1.498	2.299
Total de resíduos indiretos			3.280	3.728	5.851

1 A Natura não importa, exporta ou transporta esses resíduos internacionalmente. **GRI G4-EN25 2** Consideram-se destinados para a reciclagem os resíduos enviados para compostagem, coprocessamento e transformação. **3** Refere-se aos espaços de Cajamar, Itapeperica da Serra, Alphaville, Benevides e Nasp. A Natura não reporta, nesse indicador, os resíduos gerados em obras civis (entulhos) executadas em seus espaços. **4** Refere-se a centros de distribuição, postos avançados, *hub* e central de serviços compartilhados. Os resíduos dessas unidades começaram a ser monitorados em 2010. **5** Refere-se aos dez maiores terceiros fabricantes de produtos Natura, que representam aproximadamente 95% do total produzido nesses parceiros.

ÁGUA

Desde 2010, intensificamos nosso trabalho para identificar a real dimensão que os impactos de nosso negócio causam aos recursos hídricos. Assim com nos demais temas prioritários, queremos incluir todo o ciclo de vida do produto e estruturar uma estratégia eficiente de gestão da água. Como um primeiro olhar para esse desafio, naquele ano realizamos o cálculo de nossa pegada hídrica, com a metodologia desenvolvida pela WFN (Water Footprint Network) para o mapeamento dos impactos, desde o fornecimento de insumos (extração e produção de matérias-primas), passando pelas etapas de produção e distribuição dos produtos, até a fase final, de uso e descarte pelo consumidor. O resultado evidenciou que nosso impacto mais significativo (45,9%) se encontrava justamente na fase final, de descarte pelo consumidor.

A partir daí, nosso trabalho foi direcionado para encontrar uma metodologia que nos apontasse, com maior nível de precisão, o impacto de nossos produtos no consumo e o impacto na água pelo consumidor. Um ponto relevante é que as metodologias existentes, inclusive a utilizada para o cálculo de nossa pegada hídrica, são baseadas em conceitos internacionais, que, muitas vezes, não se aplicam ao contexto brasileiro, como a desigualdade geográfica da distribuição de água (as regiões mais populosas estão distantes das áreas com maior concentração do recurso natural) e a falta de saneamento básico em muitas regiões.

Analisamos quatro metodologias, que contemplavam uma análise mais completa do potencial de poluição de nossos produtos nos recursos hídricos, avaliando os níveis de biodegradabilidade e de toxicidade do portfólio. Nosso objetivo foi testar a sensibilidade das metodologias e estimar como elas poderiam ser replicadas nas diferentes categorias de produtos da Natura.

Em 2013, selecionamos a metodologia apresentada no estudo "A new water footprint calculation method integrating consumptive and degradative water use into a single stand-alone weighted indicator" ("Novo método para calcular a pegada hídrica, integrando consumo e degradação do uso da água como um indicador único"), dos autores Bradley G. Ridoutt e Stephan Pfister, publicado na revista *The International Journal of Life Cycle Assessment*, e passamos a trabalhar para adaptá-la à realidade da companhia e do País, testando-a em dois produtos, um deles para banho. A metodologia nos permitiu mensurar o impacto de nosso produto para banho até a etapa final, de descarte na rede de efluentes. Dessa forma, conseguimos medir sua ecotoxicidade, ou seja, os efeitos que os produtos lançados no meio ambiente podem causar aos organismos vivos. Em 2014, começamos a estender esse mapeamento para todo o nosso portfólio, estruturando nossa pegada hídrica de acordo com essa nova metodologia.

NOSSO DESEMPENHO

Internamente, acompanhamos o desempenho de nosso consumo de água por unidade produzida em todos os nossos escritórios, centros de distribuição e unidades industriais próprias e de terceiros (empresas parceiras que fabricam produtos acabados em nome da Natura) no Brasil. O indicador é monitorado mensalmente pela área técnica e faz parte de nossa gestão socioambiental, além de ser apresentado ao Comitê Executivo. Também divulgamos nosso desempenho nos comunicados de divulgação de resultados, a cada trimestre.

Hoje, nosso maior desafio é manter o consumo relativo de água nos mesmos níveis dos registrados nos anos anteriores, apesar de nosso crescimento operacional e em nosso volume de produção. Em 2013, embora tenhamos encerrado nossas atividades em Itapeverica da Serra (SP), inauguramos um novo centro de distribuição e uma unidade administrativa, em São Paulo (Nasp), além da ampliação de nossa fábrica em Cajamar e da construção da nova fábrica de sabonetes, no Ecoparque, em Benevides.

Esse desafio se reflete em nosso desempenho. Há três anos, nossas ações de ecoeficiência nos permitem manter o consumo relativo de água em 0,40 litro de água por unidade produzida. Entretanto, o resultado ficou acima da meta, de registrar o volume de 0,39 litro por unidade produzida, em função do *mix* de produtos fabricados, havendo maior necessidade de uso de água em Cajamar e aumento no uso de água potável em relação ao de reúso em função de problemas de saturação da ETE (estação de tratamento de efluentes). No consumo total, registramos aumento de 16%, em função do crescimento das unidades produzidas e da consequente demanda da cadeia logística. **GRI G4-EN8**

Entre as iniciativas para ampliar a ecoeficiência está um novo sistema de reúso de efluentes, que elevou o grau de pureza da água e já resultou na redução de cerca de 5% de nosso consumo de água em um ano de funcionamento. Embora a água reciclada não esteja apta para retornar às nossas linhas de produção, ela pode ser utilizada em outros processos industriais, como nas caldeiras, para geração de vapor. Até 2011, usávamos os efluentes apenas no sistema de irrigação, nos processos de limpeza e nos sanitários.

OS JARDINS FILTRANTES DE BENEVIDES

Um dos grandes destaques em ecoeficiência do Ecoparque, inaugurado no início de 2014, na cidade de Benevides, são os jardins filtrantes. Nesse processo, o tratamento dos efluentes ocorre em grandes piscinas com plantas, cujas raízes concentram bactérias que realizam a decomposição de poluentes. Ao passar por essas piscinas, a água é literalmente filtrada pelas bactérias, elevando sua qualidade. O processo, que dispensa o uso de produtos químicos, gera também um lodo que, a cada cinco anos, deve ser removido e encaminhado para compostagem.

A água reciclada pode ser reaproveitada nos sistemas de irrigação e serviços de limpeza em geral. Além dos jardins filtrantes, o Ecoparque conta com um sistema para reaproveitamento da água da chuva.

Em virtude da ausência de abastecimento de água pelo sistema público, os recursos hídricos utilizados nas instalações das unidades de Cajamar, de Itapeverica da Serra, cuja operação foi encerrada em maio de 2013, e de Benevides são provenientes de poços semiartesianos, sendo que, em Cajamar e Itapeverica da Serra, a fonte de água subterrânea é

GRI G4-EN8

CONSUMO DE ÁGUA POR UNIDADE PRODUZIDA (LITROS/UNIDADE PRODUZIDA)

	2011	2012	2013
	0,40	0,40	0,40

GRI G4-EN8

CONSUMO DE ÁGUA POR FONTE¹

	Unidade	2011	2012	2013
Sites Natura ¹		127.870	132.572	148.267
Outros espaços ²		51.624	55.780	59.695
Terceiros fabricantes Natura ³	m ³	68.454	61.825	82.897
Consumo total de água ⁴		247.948	250.177	290.859

1 Considera as unidades industriais de Cajamar e Benevides. **2** Considera espaços administrativos e de logística: Nasp, Itapeverica da Serra, apoios administrativos, centros de distribuição e hubs. **3** Empresas que fabricam produtos acabados em nome da Natura. O controle do consumo de água se dá nos principais terceiros, que totalizam 95% da sua contribuição total.

o lençol freático do aquífero Guarani. Monitorada diariamente, a retirada dos recursos hídricos atende aos regulamentos das outorgas concedidas pelos respectivos órgãos competentes. Já o nosso novo centro de distribuição e a nossa nova unidade administrativa de São Paulo, inaugurados em fevereiro de 2013, são abastecidos pelo sistema público. **GRI G4-EN9**

Em 2013, não registramos nenhuma ocorrência de derramamento significativo de substâncias e acidente com produtos que tenham causado qualquer impacto ambiental. Entendemos como derramamento significativo aquele que exige tratamento especializado das áreas afetadas (remoção de solo para tratamento, neutralizações etc.) e que implica a inicialização do Plano de Atendimento Natura de Emergência, segundo o procedimento interno PR-0049, para contenção e mitigação do impacto causado. **GRI G4-EN24**

Em Cajamar, os lançamentos são realizados no rio Juqueri, cuja característica depende fortemente do regime de chuvas. Mantemos monitoramento constante de nosso ponto de descarte, para garantir que nossos lançamentos não prejudiquem as características desse rio. Em Itapeverica da Serra, até o encerramento das nossas operações, em meados de 2013, o efluente era direcionado para um sumidouro, conforme consta em nossas licenças ambientais. Já na unidade de Benevides, o efluente é utilizado para limpeza de ruas e irrigação, não sendo direcionado para nenhum corpo hídrico. **GRI G4-EN26**

GRI G4-EN8

TOTAL DE ÁGUA RETIRADA POR FONTE¹

	Unidade	2011	2012	2013
Água de superfície (rios, lagos, áreas úmidas, oceanos)		0	0	0
Água subterrânea		139.616	140.156	149.601
Águas pluviais diretamente coletadas e armazenadas pela organização ²	m ³	0	0	1.062
Efluentes de outra organização		0	0	0
Concessionária/empresa de abastecimento		0	0	18.999
Total		139.616	140.156	169.661

¹ Considera as unidades de Cajamar, Benevides, Nasp, Itapecerica da Serra e apoios administrativos. Não é possível informar as fontes utilizadas nos centros de distribuição e terceiristas, em decorrência da variação das fontes de captação. ² Água pluvial utilizada em Benevides em processos que dispensam o uso de água potável.

GRI G4-EN10

VOLUME DE ÁGUA RECICLADA E REUTILIZADA

	Unidade	2011	2012	2013
Água reciclada ¹ e reutilizada ²	m ³	41.630	69.465	79.366
Percentual de água reciclada sobre o total de água tratada na estação de tratamento de efluente ^{3 4}	%	29	45	42
Percentual de água recuperada sobre o total de água retirada ⁵		36	57	54

¹ Proveniente dos efluentes sanitários e industriais gerados pelo site de Cajamar e que, após o processo físico-químico e biológico na estação de tratamento de efluente, é utilizada para limpeza, jardinagem, sanitários e utilidades. ² Água que retorna do processo produtivo de Cajamar e é aproveitada no sistema de água potável. ³ Percentual refere-se ao volume de água reciclada, proveniente do tratamento de efluentes, comparado ao total de água tratada na estação de Cajamar e Benevides. ⁴ Em 2013, houve uma redução do percentual de água reciclada sobre o total de água tratada em decorrência da diminuição de nosso consumo de água, impactado pela instalação de um sistema de purificação de água de reúso em Cajamar e Benevides. Com o sistema, reduzimos as trocas de água de nossos espelhos d'água e a quantidade de limpeza em nossos reservatórios. ⁵ Os dados de reúso e reciclagem referem-se ao volume de água reciclada e reutilizada em Cajamar. Anteriormente, esse cálculo considerava Itapecerica da Serra somado a Cajamar. Os dados históricos foram recalculados considerando a mesma premissa.

GRI G4-EN22

DESCARGAS SIGNIFICATIVAS NA ÁGUA¹

	Unidade	2011	2012	2013
Volume total de efluentes tratados	m ³	100.747	134.568	134.529

¹ Refere-se aos sites de Cajamar, Benevides, Itapecerica da Serra e Nasp.

produtos e conceitos

	Unidade	Parâmetro legal	2011	2012	2013
EFLUENTE TRATADO EM CAJAMAR					G4-EN22
DBO ¹		60	46	53	48
DQO ²	mg/l	150	145	137	110
Óleos e graxos		120	45	28	39
EFLUENTE TRATADO EM ITAPECERICA DA SERRA					G4-EN22
DBO ¹		60	31	34	35
DQO ²	mg/l	150	59	86	75
Óleos e graxos		120	26	25	17
EFLUENTE TRATADO EM BENEVIDES³					G4-EN22
DBO ¹		60	n.d	19	206
DQO ²	mg/l	150	n.d	70	312
Óleos e graxos		120	n.d	2	9

1 DBO – demanda biológica de oxigênio. **2** DQO – demanda química de oxigênio. **3** O aumento significativo de carga orgânica em Benevides se deve à solução de um problema de 2012, referente à influência de águas pluviais na estação de tratamento de efluentes, que ocasionou um aumento da vazão. Em 2013, o problema foi solucionado, segregando esses dois fluxos e, dessa forma, enviando somente águas residuárias à estação de tratamento, o que gerou aumento de carga orgânica, uma vez que esta é medida em função de massa pela vazão.

GRI G4-EN22

DESCARTE TOTAL DE ÁGUA, POR QUALIDADE E DESTINAÇÃO¹

	Volume (m ³)			Tratamento	Qualidade da água e método de tratamento	Destinação	Será reutilizada por outra organização?
	2011	2012	2013	2013	2013	2013	2013
Cajamar	96.635	117.223	115.489	Sim	Lodos ativados	Descarte em rio	Não
Itapecerica da Serra	4.112	6.446	2.356	Sim	Lodos ativados	Sumidouro	Não
Benevides ²	367	10.899	1.388	Sim	Lodos ativados	Uso interno	Não
Nasp ³	-	-	15.296	Não	n.a	Rede municipal	Não

1 Indicador relatado dessa forma pela primeira vez em 2013. **2** A diminuição no descarte total de água em Benevides se deve a um problema de influência de águas pluviais na estação de tratamento de efluentes, que ocasionou um aumento de vazão em 2012. Em 2013, o problema foi solucionado. **3** O Nasp entrou em operação em fevereiro de 2013.

CICLO DE VIDA DOS PRODUTOS

Investimos continuamente em novas tecnologias e soluções de *ecodesign* e buscamos, cada vez mais, utilizar matérias-primas de menor impacto ambiental e materiais reciclados e recicláveis e diminuir as massas de nossas embalagens. Utilizamos a metodologia de Avaliação de Ciclo de Vida (ACV) para estimar e monitorar o impacto ambiental de nossas embalagens, desde as atividades de extração de recursos naturais e energéticos, beneficiamento de materiais, etapas de transporte até o descarte do produto após seu uso. Em 2013, conseguimos reduzir nosso indicador de ACV relativo em 10%, de 109 mpt/kg para 98 mpt/kg, em decorrência de uma melhor relação entre a massa de embalagem e a massa de produto faturado.

No Brasil, se comparado com o ano anterior, o percentual de embalagens ecoeficientes (incluindo refis e embalagens de menor impacto ambiental, como o *pouch* de Sou) no total de produtos cresceu 37% em 2013. O crescimento foi impulsionado pelo lançamento da linha Sou, responsável por mais da metade desse aumento. Vale lembrar que a embalagem de Sou – no formato *pouch* – é desenvolvida com 70% menos plástico. A viabilidade do *pouch* nos levou a estender o uso desse material para os refis da linha Natura Plant.

Nas Operações Internacionais, registramos aumento da venda de refis na Argentina. Para reverter a tendência de queda verificada nos demais países, já temos um plano de ação que prevê investimentos em comunicação, promoções, treinamentos e estímulos à força de vendas para aumentar o uso dos refis. Na França, também obtivemos queda na venda desses itens.

GRI G4-EN27

NOSSO PROGRAMA DE ECODESIGN

Ainda emergente no cenário acadêmico e empresarial brasileiro, o *ecodesign* integra princípios ambientais no processo de desenvolvimento de produtos. Desde os anos 1980, somos pioneiros na introdução de várias inovações que visam à redução dos impactos e, a partir dos anos 2000, passamos a adotar práticas de *ecodesign*, inicialmente focadas em nossas embalagens.

Mantemos um Programa de Pesquisa e Desenvolvimento em Ecodesign para fortalecer a visão de ciclo de vida em nossos processos de inovação. Entre as diretrizes do programa estão a busca por materiais de embalagem de menor impacto, a viabilização de processos e de cadeias de reciclagem controladas e a implementação de novas ferramentas voltadas à prática de forma mais efetiva e sistemática.

Alinhados à premissa da inovação aberta, mantemos parceria com a USP (Universidade de São Paulo) e colaboração com as instituições europeias mais avançadas no tema, como as Universidades Tecnológicas de Delft, na Holanda e na Dinamarca.

Acreditamos que, amadurecendo continuamente nosso entendimento sobre *ecodesign* e inserindo cada vez mais questões relacionadas à eficiência ambiental em nossos processos de desenvolvimento de produtos, seremos capazes de materializar os compromissos de sustentabilidade da Natura em produtos eficientes e competitivos no mercado.

GRI G4-EN27

IMPACTO AMBIENTAL DAS EMBALAGENS POR QUANTIDADE DE PRODUTO¹

Unidade	2011	2012 ²	2013
mpt/kg	123	109	98

¹ Consideram-se as embalagens de produtos e os materiais de apoio, tais como caixa de embarque e revista *Natura*. ² O resultado de 2012 foi recalculado, dado que os fatores de emissão dos componentes da revista *Natura* apresentavam uma divergência. O valor foi revisto de 125 mpt/kg para 109 mpt/kg.

GRI G4-EN27

PORCENTAGEM DE EMBALAGENS ECOEFICIENTES SOBRE ITENS FATURADOS¹

	Unidade	2011	2012	2013
Brasil		17	13,4	21,7
Argentina		18	13	14,2
Chile	%	15	13	11,3
Colômbia		15	15	14,1
França		10	11	10
México		10	10	9,1
Peru		16	15	12,9

¹ Corresponde à soma do total de refis faturados ao total dos itens da linha Sou (*pouch*) faturados dividida pelo total de itens faturados.

Quanto ao índice de material reciclado pós-consumo incorporado em nossas embalagens, houve uma pequena redução no ano, de 1,6% para 1,4%. A queda se explica pelas variações no *mix* de produtos comercializados, seja pela menor venda dos produtos com embalagens que utilizam esse material ou pelo aumento da venda de produtos que não levam nenhum material reciclado na composição de suas embalagens. Em 2013, as embalagens do óleo corporal Sève passaram a contar com um percentual de material reciclado, mas a iniciativa, implantada no final do ano, ainda não influenciou o indicador.

GRI G4-EN2

GRI G4-EN2

MATERIAL RECICLADO PÓS-CONSUMO¹

	Unidade	2011	2012	2013
Material reciclado pós-consumo incorporado em embalagem de produto acabado e material de apoio ¹		9,4	10,8	11,2
Material reciclado pós-consumo incorporado em embalagem de produto acabado	%	1,1	1,6	1,4

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

GRI G4-EN2

MATERIAL RECICLÁVEL¹

Unidade	2011	2012	2013
%	84,2	83,7	81,6

¹ Corresponde ao percentual de material reciclável em embalagens de produto acabado.

Há oito anos, publicamos a tabela ambiental em nossos produtos, informando a origem das matérias-primas que os constituem. Para os produtos com embalagem reduzida, indicamos o *site* da Natura onde esses dados estão disponíveis.

Com o lançamento do novo regulamento europeu, que estabeleceu a inclusão de dados sobre a composição dos ingredientes nas embalagens, realizamos um trabalho de atualização desses dados para adequar nosso portfólio da Natura França. Estamos estendendo essa atualização para o Brasil, padronizando as nossas informações e embalagens.

Nossos rótulos ainda contêm informações sobre modo de uso, presença de substâncias capazes de gerar impacto socioambiental, formas de disposição do produto, indicação sobre o número recomendado de reutilização da embalagem e dados sobre terceirização da produção. **GRI G4-PR3**

GRI G4-EN1

USO TOTAL DE MATERIAIS, POR TIPO (EXCETO ÁGUA)

	Unidade	2011	2012	2013
Materiais diretos	t	22.170	22.540	23.069
Materiais diretos	m ³	11.279	10.832	10.949

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

Um de nossos temas prioritários, a qualidade das relações constitui um importante elemento de nossa Razão de Ser, que é a promoção do *bem estar bem*. Acreditamos fazer parte de um ecossistema de relações, uma rede que, se em equilíbrio, pode contribuir para a evolução da sociedade e impulsionar o desenvolvimento sustentável. E é por meio dessa rede que conseguimos desenvolver as ações para estimular a educação e o empreendedorismo sustentável – também temas prioritários para a Natura – e enriquecer a própria qualidade das relações com nossos principais públicos de relacionamento.

Desde 2012, quando revisamos nossa matriz de públicos de relacionamento, passamos a olhar com maior foco e estratégia para cinco deles: consultoras e consultores Natura (CNs), Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), consumidores, colaboradores e fornecedores.

Anualmente, criamos, em parceria com as diferentes áreas da companhia, um plano de relacionamento para cada um, que conta com uma estrutura de governança estratégica para o tema. Em 2013, por meio de ações de engajamento, realizamos um mapeamento que identificou qual era a visão desses públicos sobre a sua relação com a Natura. **GRI G4-24/25**

Fortalecendo a cultura de diálogo e cocriação, realizamos 16 encontros presenciais, com 227 participantes, no ano passado. Nesses encontros, foram discutidos temas como ética, tecnologia e relações, além do novo Código de Conduta, lançado em 2013 (*leia mais na página a seguir*).

Promovemos, também, 88 interações virtuais, por meio de *webcasts*, de *wikishops* (*workshops* virtuais) e de nossas plataformas digitais, totalizando 7.850 participações, entre CNs, CNOs, consumidores e colaboradores. No ambiente virtual, abordamos temas como autoconhecimento, gestão da mudança, planejamento estratégico, ética, gestão comercial e comunicação. **GRI G4-26/27**

OUVIDORIA

A Ouvidoria é um canal de diálogo em que os colaboradores e terceiros residentes no Brasil e nas Operações Internacionais, os fornecedores e as comunidades fornecedoras do Brasil podem solucionar dúvidas e fazer críticas, elogios ou denúncias à Natura. Também é uma importante fonte para evoluirmos em nossos processos, políticas e relações, a partir das manifestações que recebemos. Todos os casos são tratados com confidencialidade, e cabe ao interlocutor optar por sua identificação ou pelo registro da manifestação de forma anônima. **GRI G4-57/58**

Todos os casos que envolvem desvios éticos são reportados ao Comitê de Ética, composto pelos vice-presidentes de Finanças e Relações Institucionais e de Pessoas e Cultura e pela Ouvidoria. O diretor-presidente é membro convidado e, quando necessário, as áreas Auditoria Interna, Jurídico, Recursos Humanos e Riscos também são envolvidas. Embora nenhuma delas tenha sido confirmada, a Ouvidoria registrou seis denúncias de discriminação em 2013, contra apenas uma no ano anterior. O crescimento pode ser explicado pelas ações desenvolvidas pela Natura ao longo do ano para reforçar o tema ética entre os públicos de relacionamento, como o plano de comunicação da Ouvidoria, que divulgou os canais de diálogo, e o lançamento do Código de Conduta. Vale reforçar que nunca tivemos uma denúncia de discriminação comprovada, mas, caso tenhamos, aplicaremos as medidas cabíveis. **GRI G4-HR3**

Possuímos também canais exclusivos para os demais públicos prioritários: CAN (Centro de Atendimento Natura), para as consultoras; ATO (Atendimento à Orientadora), para as CNOs; e SNAC (Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor), para os consumidores finais. Reclamações feitas por esses públicos são direcionadas à Ouvidoria somente quando envolvem questões de conduta de consultoras ou são manifestações de consumidores encaminhados pelas áreas internas de Relações com a Imprensa e Segurança do Consumidor ou manifestações que não são solucionadas pelos canais citados. Em 2013, 794 manifestações de CNs e 39 de consumidores foram tratadas pela Ouvidoria. **GRI G4-57/58**.

CÓDIGO DE CONDUTA

GRI G4-56/HR9

Com o crescimento da empresa e as mudanças observadas em nossa sociedade, identificamos a necessidade de expor de forma mais clara e direta o que esperamos do relacionamento com nossos públicos. Por isso, em 2013 atualizamos os Princípios de Relacionamento Natura, que evoluíram para constituir nosso Código de Conduta, válido para todas as nossas operações, no Brasil e internacionais. Na França, permanecem válidos os Princípios de Relacionamento, implementados em 2011.

Com a nova diretriz, tratamos de maneira mais objetiva temas sensíveis e recorrentes, como oferta e recebimento de brindes e presentes, contratação de fornecedores e grau de parentesco e relacionamento afetivo.

Para elaborar o código, ouvimos nossos públicos e, a partir das informações coletadas, discutimos os pontos levantados com mais de cem colaboradores de diferentes áreas da companhia. Esse movimento assegurou transparência ao trabalho de revisão e contribuiu para que houvesse uma recepção positiva ao novo documento.

Após o lançamento, profissionais de áreas consideradas críticas passaram por treinamentos presenciais e outros colaboradores e terceiros residentes realizaram o *e-learning* sobre o código. Cada novo profissional que ingressa na Natura também é capacitado sobre o Código de Conduta, comprometendo-se a seguir suas diretrizes.

O lançamento do Código de Conduta, assim como a campanha de comunicação institucional sobre o papel da Ouvidoria e outras iniciativas, impulsionou o número de ocorrências recebidas pela Ouvidoria em 2013. O volume de manifestações tratadas cresceu de 93% para 96% em 2013, passando de 656 para 1.253. Do total de manifestações, quase 90% foram feitas pelos colaboradores e apenas 28% foram anônimas. Também mantivemos o índice de manifestações comportamentais dos anos anteriores, que correspondeu a 28% do total em 2013.

GRI G4-HR12

Especificamente sobre questões ligadas a impactos ambientais (problemas com água, esgoto, vegetação e desperdício de recursos naturais), recebemos, em 2013, cinco manifestações, mesma média dos anos anteriores (2011 com quatro ocorrências e 2012 com cinco ocorrências). O número de queixas relacionadas a práticas trabalhistas (benefícios, hora extra, jornada de trabalho, assistências médica e odontológica e treinamento, entre outras) se refere apenas às manifestações tratadas, uma vez que os casos em que faltam dados no momento do registro não são contabilizados. Em 2013, foram 542 manifestações – em 2012, elas totalizaram 327 e, em 2011, houve 209 registros. Registramos, ainda, 837 manifestações sobre impactos sociais, feitas por fornecedores, comunidades fornecedoras, CNs e consumidores. O número foi menor que o dos anos anteriores – 2.640 em 2012 e 4.133 em 2011. Contribuiu para essa redução o fato de que, a partir de 2013, a Ouvidoria passou a atender somente casos comportamentais relatados por CNs. Todos os casos relacionados a questões ambientais, sociais e de práticas trabalhistas foram tratados e solucionados. **GRI G4-EN34/SO11/LA16**

Reflexo da confiança que os colaboradores depositam na Ouvidoria, em 2013 a questão sobre a área na pesquisa de clima (Confio na Ouvidoria como um canal de diálogo para encaminhar críticas, denúncias, sugestões ou elogios) teve como resposta um crescimento de 6 p.p. em favorabilidade, de 65% para 71%.

rede de relações

GRI G4-HR12

Número total de manifestações recebidas por meio do canal Ouvidoria¹	2011	2012	2013
Colaboradores e terceiros residentes Brasil	1.025	687	1.293
Colaboradores e terceiros residentes Operações Internacionais ¹	7	11	8
Fornecedores Brasil	4	10	7
Comunidades fornecedoras ²	0	0	0
Total	1.036	708	1.308

1 Desde 2011, dados incluem colaboradores da França. **2** Público atendido a partir de junho de 2012.

GRI G4-HR12

Percentual das demandas tratadas em relação ao total recebido (%)	2011	2012	2013
% demandas tratadas ¹	68	93	96
% demandas encaminhadas ²	32	7	4

1 Manifestações tratadas pela Ouvidoria e pela área gestora do processo mencionado. **2** Até maio de 2011, o interlocutor era orientado a procurar a área gestora para a solução de manifestações técnicas.

GRI G4-PR5

Satisfação com o canal de Ouvidoria¹	Unidade	2011	2012	2013²
Público interno Brasil	%	98	92	92

1 Consideramos as notas 4 e 5 para a satisfação com o canal. **2** A base de respondentes equivale a 29% do total de demandas.

COLABORADORES

GRI G4-10

Um de nossos maiores desafios diante da estratégia de crescimento da companhia é manter todos os nossos colaboradores alinhados, engajados e integrados aos processos e à Essência da Natura, de forma que o dia a dia seja guiado pela nossa cultura, que valoriza a qualidade das relações e o *bem estar bem*. Precisamos, assim, estar atentos à aquisição das competências necessárias para o cumprimento de nossa visão de futuro, bem como priorizar a formação de líderes aptos a nos auxiliar na execução de nossos objetivos estratégicos. Nossa meta é que, cada vez mais, nossos valores estejam presentes de maneira intrínseca às atividades desempenhadas diariamente por toda a equipe.

Em 2013, não houve variação significativa no número total de colaboradores, em comparação com 2012 e 2011. Registramos, no entanto, um crescimento expressivo no número de profissionais temporários, especialmente em decorrência do processo de abertura de nosso centro de distribuição em São Paulo (SP), período no qual mantivemos o novo espaço e o antigo centro de distribuição de Cajamar em funcionamento. Após a validação necessária, encerramos as operações de Cajamar e reduzimos o quadro de temporários.

Para o lançamento da submarca Sou, também contratamos colaboradores temporários, mas, desde novembro de 2013, a produção da linha é realizada por nossos fornecedores terceiros, empresas parceiras que fabricam produtos em nome da Natura.

Também fizemos uma evolução em nossa organização com foco ainda maior na estratégia da empresa para alcançar nossos resultados. O Comex (Comitê Executivo) foi ampliado em 2013, incorporando novas funções e áreas.

Registramos, ainda, crescimento no número de estagiários entre 2012 e 2013. Isso porque, em função de uma reorganização no quadro funcional, oferecemos várias vagas de estágio em dezembro de 2012, que foram preenchidas apenas em janeiro e fevereiro de 2013.

No consolidado de nossas Operações Internacionais, registramos variação de apenas 1% no quadro de colaboradores. As oscilações mais significativas ocorreram no Chile e no Peru, com redução do total de colaboradores em função da terceirização de nossos centros de distribuição, e na Argentina, onde contratamos novos profissionais para atuar nas equipes da força de vendas.

GRI G4-10

NÚMERO DE COLABORADORES NATURA POR REGIÃO/PAÍS

Unidade	2011	2012	2013		
	Total	Total	Total	Feminino	Masculino
Brasil	5.483	5.354	5.339	3.161	2.178
Argentina	449	394	465	387	78
Chile	293	268	197	165	32
México ¹	113	119	126	79	47
Peru	301	283	245	224	21
Colômbia	191	213	232	192	40
França	55	52	51	41	10
Total	6.885	6.683	6.655	4.249	2.406
Outros contratos de trabalho	Total	Total	Total	Feminino	Masculino
Aprendizes ²	157	164	138	69	69
Estagiários	141	80	202	147	55
Temporários ³	255	337	980	412	568
Terceiros residentes ⁴	2.094	2.505	2.937	1.319	1.618
Total	2.647	3.086	4.257	1.947	2.310

1 Desde 2013, reportamos as informações do indicador de acordo com o protocolo G4, da GRI. **2** Os menores aprendizes são contratados por uma empresa terceira (Espro), responsável pela gestão das atividades desempenhadas por esses jovens. **3** São considerados temporários os contratados por tempo determinado em regime CLT, por agência de emprego e com subordinação. O número contempla os temporários de Cajamar, Nasp, Alphaville, Centro de Serviços Compartilhados (CSC) e Instituto Natura no Brasil, além dos temporários das Operações Internacionais. **4** São considerados terceiros residentes os fornecedores que têm postos de trabalho (fixos ou não) alocados nas unidades da empresa por um período superior a seis meses. O número contempla os terceiros residentes de Cajamar, Nasp, Alphaville, Centro de Serviços Compartilhados (CSC) e Instituto Natura no Brasil, além dos terceiros residentes das Operações Internacionais.

GRI G4-I0

COLABORADORES POR NÍVEL FUNCIONAL¹

	Unidade	2011	2012	2013		
		Total	Total	Total	Feminino	Masculino
Operacional		n.d	2.476	2.371	1.001	1.370
Administrativo		n.d	3.474	3.503	2.822	681
Gerência	Un.	n.d	679	721	409	312
Diretoria		n.d	54	60	17	43
Total		n.d	6.683	6.655	4.249	2.406

¹ Desde 2013, reportamos as informações do indicador de acordo com o protocolo G4, da GRI.

GRI G4-I0

NÚMERO DE COLABORADORES POR TIPO DE CONTRATO E EMPREGO¹

	Unidade	2013		
		Total	Feminino	Masculino
Tempo determinado		191	117	74
Tempo indeterminado		6.464	4.132	2.332
Total		6.655	4.249	2.406
Jornada integral	%	6.649	4.244	2.405
Meio período		6	5	1
Total		6.655	4.249	2.406

¹ Desde 2013, reportamos as informações do indicador de acordo com o protocolo G4, da GRI.

PESQUISA DE CLIMA GRI G4-PR5

Em 2013, obtivemos o melhor resultado em nossa pesquisa de clima desde que começamos a monitorar o indicador, em 2006. Alcançamos um índice de favorabilidade de 78%, acima da meta de 73% e também do registrado no ano anterior (72%). As mudanças implementadas na área de gestão de pessoas em 2013 impactaram, positivamente, os resultados da pesquisa, mas, por se tratar de um processo de melhoria contínua, também identificamos outras ações desenvolvidas ao longo dos últimos anos como impulsionadoras desse resultado.

De maneira geral, o bom desempenho foi verificado em importantes itens que compõem a pesquisa e entre os colaboradores tanto das áreas administrativa e operacional quanto da força de vendas. Nos itens relacionamento e qualidade do processo decisório, houve aumento de 13 p.p. e 9 p.p., respectivamente. Por outro lado, registramos pequena queda nas questões relacionadas à percepção sobre a capacidade de mobilização da Natura em relação a mudanças externas

(econômicas, de mercado, da concorrência etc.) e de identificação entre o trabalho e o propósito de vida do profissional. Também seguimos acompanhando com atenção alguns itens mais críticos, como remuneração e gestão de desempenho, embora ambos tenham alcançado índices acima da meta prevista.

Com a força de vendas, a evolução de nosso nível de serviço afetou positivamente o clima organizacional, enquanto a reorganização de estruturas e processos na área administrativa suscitou uma melhor percepção sobre o clima entre esse público. Já com os colaboradores da área operacional, uma gestão mais próxima, uma série de capacitações disponibilizadas aos gestores e a revisão da linguagem do questionário da pesquisa contribuíram para o bom resultado.

No Brasil, o nível de favorabilidade correspondeu a 77%, enquanto no último ano o indicador chegou a 72%. Entre todos os públicos, registramos crescimento, com destaque para a área

rede de relações

operacional. A lealdade dos colaboradores no País, que considera as notas máximas para as questões satisfação, recomendação e intenção de continuar na Natura, alcançou 30%, em linha com o nível de crescimento dos anos anteriores.

Nas Operações Internacionais, houve aumento no índice de favorabilidade em todos os países, com exceção da Colômbia, que registrou queda de 2 p.p., ainda que a nota final tenha correspondido a 83%. O país com maior crescimento foi a França (15 p.p.), com índice de 88%. No México, revertimos a tendência de queda verificada em 2012 e obtivemos um índice de favorabilidade de 80%. Vale lembrar que ainda não monitoramos a lealdade de nossos colaboradores das OIs.

Para os próximos anos, pretendemos aprimorar ainda mais a metodologia de nossa pesquisa de clima para que possamos realizar análises cada vez mais aprofundadas e detalhadas sobre nossos colaboradores.

GRI G4-PR5

PESQUISA DE CLIMA – FAVORABILIDADE¹

	Unidade	2011	2012	2013
Brasil		70	72	77
Argentina ²		72	77	86
Peru		73	73	77
Chile	%	66	72	78
México		85	73	80
França		64	73	88
Colômbia		86	85	83
Natura		70	72	78

¹ Equivale à porcentagem de colaboradores que classificaram como 4 e 5 (Top2Box) os itens pesquisados, em uma escala de 1 a 5 pontos. ² Os dados não consideram a Diretoria de Negócios Internacionais, escritório em Buenos Aires que coordena a atuação de todas as Operações Internacionais.

GRI G4-PR5

LEALDADE DE COLABORADORES¹ – OPERAÇÃO BRASIL

Unidade	2011	2012	2013
%	28	29	30

¹ Porcentagem de colaboradores que deram a nota máxima (Top1Box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO GRI G4-LA9/LA10

Reconhecemos a educação como instrumento imprescindível para a concretização de nossos objetivos estratégicos e para o desenvolvimento profissional de nossos colaboradores. Dada a sua importância, elaboramos anualmente nossa arquitetura de educação, matriz que contempla todos os temas a serem trabalhados durante aquele período com nossos colaboradores.

Em 2013, totalizamos uma média de 90,3 horas de treinamento por colaborador, superando em 9% a meta estipulada para o ano. A superação da meta é consequência de uma série de iniciativas, como o foco dado aos treinamentos funcionais para os colaboradores das áreas administrativa e operacional com facilitadores da própria Natura – foram 142 ações desse tipo, que resultaram em mais de 8 mil horas de treinamento além do planejado –, a ampliação das ações de desenvolvimento (diálogos virtuais com a liderança da companhia) para os estagiários e a manutenção dos subsídios dos programas de educação continuada, voltado aos executivos, e Natura Educação, que oferece bolsas de estudos para cursos técnicos, de graduação e pós-graduação para os demais colaboradores. No ano, concedemos 368 bolsas de estudo no programa Natura Educação, correspondendo a mais de R\$ 1 milhão investidos pela companhia.

No Brasil, a média correspondeu a 96 horas de treinamento por colaborador. Entre os profissionais da área administrativa, destaque para o grupo de coordenadores, que totalizou 46 mil horas de treinamento, ante 33 mil horas em 2012. Além de um programa focado em competências de gestão, estimulamos a interação e os debates em um fórum digital, acompanhado por um moderador.

Especificamente para a força de vendas, oferecemos um novo módulo do programa Gestão Indireta, agora focado em motivação e *feedback*, já aplicado na Região Sul e que será expandido a todo o País em 2014. Voltado ao público operacional, privilegamos a multiplicação de habilidades e competências por meio de treinamentos realizados pelos próprios colaboradores da área que já se formaram no programa Meu Caminho, que oferece treinamentos técnicos e funcionais no local de trabalho, além de trilhas de desenvolvimento fora do horário de trabalho (matriz operacional) e treinamentos comportamentais (desenvolvimento operacional).

Fruto de uma ampla análise sobre nossas competências internas, outra evolução de 2013 foi a estruturação de uma grade mais assertiva de educação e desenvolvimento para os colaboradores da área de Operações e Logística, foco inicial desse processo de avaliação. Em 2013, expandimos a análise para as vice-presidências de Marcas e Negócios e Inovação e, a partir dos resultados, atualizaremos as respectivas matrizes de treinamento. Nossa expectativa é estender paulatinamente esse processo a toda a empresa.

Nossos colaboradores contam com uma ferramenta adicional, focada no desenvolvimento humano e que visa, também, melhorar a qualidade das relações. Trata-se do programa *Você Tem Fome de Quê?*, que, em uma série de encontros presenciais, aborda temas que fazem parte da rotina diária do colaborador. Com a presença de especialistas, os encontros de 2013 discutiram os tópicos: tecnologia digital, mitos e verdades sobre as células-tronco, Movimento Natura, projetos socioambientais na compra de créditos de carbono e qualidade de vida, entre outros.

O programa *Construindo o Futuro*, específico para os colaboradores que deverão se aposentar em breve, não teve sequência em 2013, em decorrência da revisão da estratégia, do objetivo e da abrangência da iniciativa.

Nas Operações Internacionais, o êxito na execução das ações planejadas também resultou na superação da meta, em 16%, totalizando uma média de 66 horas de treinamento por colaborador.

Em 2013, investimos 46% a mais em treinamentos e capacitações nas OIs. Na Argentina, que registrou crescimento significativo nos aportes, priorizamos as ações para formação da liderança. Nas operações mais recentes, caso da Colômbia, os treinamentos visaram à melhoria de competências técnicas.

GRI G4-LA9

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

	Unidade	2011	2012	2013		
		Total	Total	Total	Feminino	Masculino
Produção		97	128	128	111	141
Administrativo		86	68	73	63	107
Gerência	h	88	71	65	65	66
Diretoria		60	34	31	36	28
Média de horas ²		90	95	96	78	123

¹ Contempla o treinamento da força de vendas (gerentes de vendas e gerentes de relacionamento). ² Contempla o total de horas de treinamento, em todos os níveis, dividido pelo total de colaboradores e estagiários do ano correspondente.

GRI G4-LA9

MÉDIA DE HORAS DE TREINAMENTO, POR COLABORADOR

	2011	2012	2013
Operações Internacionais	66	58	66
Natura ¹	85	88	90

¹ Média consolidada de todas as operações da Natura, no Brasil e nas Operações Internacionais.

GRI G4-LA9

HORAS DE TREINAMENTO POR GÊNERO – BRASIL

	Unidade	2011	2012	2013
Masculino	%	55	52	52
Feminino		45	48	48

GRI G4-LA10

INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO E TREINAMENTO DE COLABORADORES

Operação	Unidade	2011	2012	2013
Brasil ¹	R\$ mil.	26.415	19.634	16.074

¹ O valor de investimento no Brasil incorpora os centros de custo das áreas de Educação Corporativa, Desenvolvimento e Treinamento Comercial (investimento para público de gerentes de relacionamento), o PEP de Arquitetura da Educação e os programas de Integração e Relacionamento com o meio acadêmico.

GRI G4-LA10

PROGRAMA NATURA EDUCAÇÃO – BRASIL¹

	Unidade	2011	2012	2013
Bolsas concedidas	Un.	510	376	368
Bolsas de estudo concedidas/inscrições	%	69	46	42
Valor investido no programa Natura Educação	R\$ milhares	1.014	1.218	1.094

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

GRI G4-LA10

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

	Unidade	2011	2012	2013
Técnicos/profissionalizantes		57	44	37
Idiomas ²		43	6	3
Pré-vestibular		1	0	1
Universitários	Un.	277	247	234
MBA e pós-graduação		132	79	93
Total		510	376	368

1 São considerados atendidos todos os colaboradores inscritos e contemplados durante o ano. **2** Seguimos reduzindo o total de bolsas destinadas a cursos de idiomas em função da nova estratégia de educação, que passou a considerar tais cursos como treinamentos funcionais. No ano, mantivemos apenas os subsídios para as bolsas concedidas em 2010 e que tiveram continuidade em 2013.

DIREITOS HUMANOS E CORRUPÇÃO

Como parte do processo de integração, passam por treinamento todos os colaboradores que ingressam na Natura, ocasião em que são abordados temas como Essência e cultura da companhia, sustentabilidade e compromisso com os direitos humanos. Vale lembrar que o tema direitos humanos é discutido de forma pulverizada nos diversos treinamentos e capacitações realizados ao longo do ano. Como houve crescimento no número de treinamentos em 2013, a abordagem do tema também foi proporcionalmente maior; totalizando 76% dos colaboradores treinados e 13.346 horas. **GRI G4-HR2**

Embora não haja uma capacitação específica para questões ligadas à corrupção, com o lançamento, em 2013, do nosso novo Código de Conduta, que substituiu os Princípios de Relacionamento Natura, grande parte dos colaboradores passou por treinamento sobre o novo código (9% eram gestores e 80% não gestores). Dos 16 tópicos que o compõem, sete estão relacionados à corrupção: contratação de fornecedores; viagens e hospedagens; brindes, presentes e outras ofertas; fraude, suborno e corrupção; preservação e uso adequado dos bens e recursos da empresa; respeito a políticas, normas e procedimentos corporativos; e postura perante mídia, imprensa, governo e apresentações em público. **GRI G4-SO4**

GRI G4-SO4

COLABORADORES COMUNICADOS E/OU TREINADOS EM PROCEDIMENTOS ANTICORRUPÇÃO^{1 2 3}

	2013			
	Total		Percentual	
	Comunicados	Treinados	Comunicados	Treinados
Diretoria ⁴	45	45	100%	100%
Gerência ⁵	548	519	100%	95%
Administrativo ⁶	2.571	2.398	100%	93%
Operacional ⁷	2.491	2.105	100%	85%

1 Desde 2013, reportamos as informações do indicador de acordo com o protocolo G4, da GRI. **2** A Natura realizou treinamentos sobre o tema com parceiros comerciais, mas não é possível apurar em termos percentuais quanto isso representa do universo total de parceiros. **3** Os dados sobre treinamento não são monitorados por região, pois não consideramos material para o negócio. **4** São considerados todos os colaboradores do subgrupo diretores e diretores científicos. **5** São considerados todos os colaboradores do subgrupo gerentes administrativos e gerentes científicos. **6** São considerados todos os colaboradores dos subgrupos administrativo e operacional-industrial, além de colaboradores do Instituto Natura, *trainees*, estagiários e força de vendas. **7** São considerados todos os colaboradores do subgrupo operacional e menores aprendizes.

DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Desafio contínuo, entendemos o fortalecimento da nossa liderança como um elemento essencial de sustentação dos planos de crescimento da companhia. Ao longo de 2013, trabalhamos em diversas frentes para cumprir nossa estratégia de fomento à capacitação de líderes, integrada ao *pipeline* de sucessão. Nosso propósito é estimular, simultaneamente, o desenvolvimento das competências comuns a toda liderança e das habilidades específicas de cada profissional. Para aprimorar esse trabalho, pretendemos reorganizar nosso *pipeline* para que todos os processos de sucessão ocorram de modo mais assertivo e alinhados aos objetivos do negócio. Atualmente, 45% dos cargos estratégicos da Natura já contam com sucessores identificados, considerando o curto, o médio e o longo prazo.

O programa Cosmos, de educação corporativa, é uma das principais ferramentas da estratégia de desenvolvimento de líderes na Natura. Lançado em 2011, o programa já capacitou 615 gestores no Brasil e 168 em nossas Operações Internacionais, totalizando 783 profissionais, que correspondem a 57% de toda a liderança da companhia (67% no Brasil e 19% nas OIs). Em 2013, passaram pelo Cosmos 113 colaboradores.

A iniciativa é composta de quatro dimensões: escola, confrarias, comunidades de interesse e oficinas. Grande parte dos treinamentos acontece na dimensão escola, que contempla três categorias: gestão de pessoas e relações, gestão de processos e gestão de negócios. Cada participante ingressa em uma das categorias do programa e realiza os treinamentos específicos. Após concluir essa etapa, o líder é encaminhado a outra categoria e começa a desenvolver novas competências. Em 2013, foram formadas três turmas de gestão de pessoas e relações e uma turma de gestão de processos.

Também realizamos cinco confrarias, encontros abertos a todos os gestores, participantes ou não do programa, que buscam impulsionar o compartilhamento de experiências e informações. As confrarias de 2013 contemplaram uma palestra sobre redes sociais, com Gil Giardelli, especialista em cultura digital; dois laboratórios de leitura, com o historiador Dante Gallian; a palestra “Para que serve a ética?”, com Lia Diskin, coordenadora do Comitê Paulista para a Década de Paz (programa da Organização das Nações Unidas para a disseminação da cultura de paz); e a palestra “Oportunidades de negócios na base da pirâmide”, com Stuart Hart, organizador da rede mundial de laboratórios que se dedica à pesquisa do tema.

Na dimensão comunidades de interesse, buscamos difundir ideias e fomentar a troca de opiniões entre os participantes do Cosmos por meio de uma plataforma *online*, que adota o formato das redes sociais. Em 2013, em decorrência de uma revisão orçamentária, optamos por não realizar a última dimensão do programa, as oficinas, que pretendem ser o espaço em que os líderes colocam em prática os aprendizados do Cosmos, desenvolvendo projetos de interesse alinhados ao nosso negócio.

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Nossa estratégia de gestão de pessoas está centrada na atração e na retenção de colaboradores alinhados às nossas Essência e visão de futuro. Trabalhamos nas duas frentes, atraindo novos profissionais no mercado e valorizando o aproveitamento interno por meio de análises e ações de desenvolvimento.

Em 2013, reavaliamos nosso entendimento sobre aproveitamento interno, buscando alinhar nossos processos à estratégia e ao contexto atual do nosso negócio e aos novos modelos de relações de trabalho. Como resultado, passamos a considerar os terceiros residentes em nosso processo de aproveitamento interno segundo os mesmos critérios adotados para nossos colaboradores: mínimo de um ano na posição e bom desempenho. Com a mudança, elevamos o indicador de aproveitamento interno de 67% para 74%.

Quando não identificamos as competências necessárias para o desempenho de determinada função internamente, recorremos ao recrutamento externo. Embora não tenhamos restrições em relação à localidade de origem do profissional, buscamos, sempre que possível, contratar profissionais de nossas comunidades do entorno. Em 2013, por exemplo, por conta dos projetos de expansão em Cajamar e Benevides e da inauguração de nosso centro de distribuição e espaço administrativo, em São Paulo, 90% dos profissionais temporários contratados eram provenientes das comunidades do entorno, além da contratação de profissionais terceirizados e prestadores de serviços locais.

Como parte de nossa estratégia de relacionamento com a comunidade do entorno, também trabalhamos a capacitação profissional, especialmente dos jovens. Esse é o caso da Rede Escola Cajamar (*leia mais na página 120*).

Especificamente em relação à alta gerência, priorizamos o aproveitamento interno, independentemente do local de moradia, elevando as chances de ascensão profissional dos nossos atuais colaboradores. Nas Operações Internacionais, atualmente muitas funções da alta gerência são exercidas por profissionais nativos, garantindo que nosso negócio opere de acordo com as características de cada mercado. Ainda assim, algumas das vagas abertas são preenchidas por colaboradores do Brasil, mais alinhados à Razão de Ser da companhia. **GRI G4-EC6**

Uma importante porta de entrada na Natura é o nosso programa de *trainees*, que contou, em 2013, com mais de 15 mil candidatos, para 37 vagas. Por meio do programa de estágios, contratamos 134 jovens profissionais no ano. Uma novidade de 2013 foi a plataforma *online* de diálogo para os candidatos, que já conta com mais de 68 mil participantes ativos. Também mantemos o Projeto Semear, para a contratação de jovens aprendizes. Atualmente, 138 jovens, de 15 a 21 anos, participam do projeto na Natura. Cerca de 10% dos participantes são absorvidos posteriormente pela companhia.

GRI G4-EC6

PRESENÇA DE MEMBROS DE ALTA GERÊNCIA PROVENIENTES DA COMUNIDADE LOCAL^{1 2 3}

	Unidade	2011	2012	2013
Total de membros da alta gerência	Un.	168	179	159
Cajamar	%	3,6	6,1	8,2
Itapecerica da Serra		4,2	4,5	-
Benevides		0,6	0,6	100
Nasp		-	-	8,2

1 São considerados membros da alta gerência os cargos a partir de gerente sênior. **2** Entorno de Cajamar: Cajamar; Campo Limpo, Santana de Parnaíba e Várzea Paulista; entorno de Benevides: Benevides, Barcarena, Belém, Ananindeua e Marituba; entorno de Itapecerica da Serra: Itapecerica, Embu e Cotia. **3** São unidades operacionais importantes os espaços com, no mínimo, 50 pessoas alocadas nas vice-presidências Comercial, Marcas e Negócios e Operações e Logística, áreas que conduzem os principais processos da cadeia de valor da companhia.

GRI G4-EC6

PRESENÇA DE MEMBROS DE ALTA GERÊNCIA PROVENIENTES DA COMUNIDADE LOCAL¹

	Unidade	2011	2012	2013
Argentina		86	62	48
Chile		87	0	0
Colômbia		71	33	40
França	%	91	100	100
México		88	67	56
Peru		81	20	40

¹ São considerados membros da alta gerência os cargos a partir de gerente sênior. Consideram-se como locais os membros provenientes do país.

REMUNERAÇÃO E DESEMPENHO GRI G4-LA11/LA13

Em 2013, atualizamos nossa estratégia de remuneração e reconhecimento, o que possibilitou nosso reposicionamento no mercado e nos tornou mais competitivos nesse item, contribuindo para a retenção de talentos na companhia. Deixamos a posição mediana, em que nossa remuneração equivalia à oferecida pelas demais empresas do setor, e nos reposicionamos no terceiro quartil, o que significa que agora estamos entre as 25% das empresas que melhor remuneraram seus profissionais no mercado.

Vale ressaltar que as variações entre salários do público feminino e masculino acontecem, exclusivamente, em função da distribuição das remunerações dentro da estrutura da Natura. Quando comparamos individualmente cada grupo salarial, notamos não existir diferenças significativas entre os salários de homens e mulheres, seguindo o estipulado na Política de Remuneração da Natura, que estabelece a premissa mesmo cargo, mesmo salário. Hoje, temos mais homens do que mulheres ocupando os cargos dos grupos salariais mais altos.

A reestruturação da estratégia de remuneração contemplou também uma mudança no *mix* entre remuneração fixa e variável para o grupo de gestores, com a redução da parcela variável da remuneração. Para os cargos mais altos, o nosso Sistema de Participação de Lucros e Resultados (PLR) se manteve igual ao dos anos anteriores, com metas ligadas ao *triple bottom line*.

Oferecemos, ainda, planos de previdência privada, em que o colaborador pode definir com qual percentual do seu salário

deseja contribuir, entre 1% e 5% (previdência complementar). Em contrapartida, auxiliamos com 60% desse valor, até o limite de 5% do salário do colaborador. Os planos são oferecidos para a operação brasileira e limitados ao teto de R\$ 19.140. Em 2013, contribuímos com cerca de R\$ 5 milhões – em 2012, esse valor foi de R\$ 4,8 milhões. **GRI G4-EC3**

Parte fundamental do processo de PLR é o Programa de Gerenciamento de Desempenho (PGD), que contempla todos os públicos e operações. O PGD garante a todos os profissionais elegíveis, independentemente de gênero, a gestão eficaz do seu desempenho por meio de *feedback* e de planos de desenvolvimento individual estruturados. A análise de desempenho é feita a partir de ferramentas específicas, como a avaliação 360 graus, que engloba a autoavaliação do colaborador e a análise de outros profissionais, como gestores, parceiros e subordinados (quando há), sobre seu trabalho. Além dessa avaliação comportamental, há, ainda, a análise de *performance*, com a verificação do cumprimento de metas individuais estabelecidas anualmente. Nossas avaliações contam com variáveis objetiva (numérica) e subjetiva (contrato de desempenho). O processo acontece nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro.

A expectativa para 2014 é revisitar nosso programa de gerenciamento de desempenho, a fim de torná-lo mais assertivo e claro para os colaboradores. A revisão também deverá contribuir para o *pipeline* de sucessão da liderança.

GRI G4-LA11

NÚMERO E PERCENTUAL DE COLABORADORES QUE RECEBERAM ANÁLISE DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA^{1 2 3}

Categoria funcional	2013			
	Total de colaboradores (un.)		Percentual de colaboradores (%) ⁴	
	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Operacional	1.323	953	97%	95%
Administrativo	599	2.485	88%	88%
Gerência	271	376	87%	92%
Diretoria	41	9	95%	53%

1 Desde 2013, reportamos as informações desse indicador de acordo com o protocolo G4, da GRI. **2** Os dados abrangem as unidades do Brasil e internacionais. **3** Como o processo de avaliação ocorre em maio, há casos de colaboradores que realizaram a avaliação, mas se desligam da empresa ao longo do ano, sendo contabilizados no indicador: Na Diretoria, houve aumento no quadro de diretores ao longo do ano, o que justifica o percentual abaixo de 100%. Já os colaboradores que não realizaram a avaliação não eram, na maioria dos casos, elegíveis, em decorrência da data de admissão ou de afastamento. Essa é a razão da não realização da avaliação entre os públicos Gerência e Diretoria. **4** Percentual calculado com base no total de colaboradores indicado no G4-I0.

GRI G4-LA13

PROPORÇÃO DO SALÁRIO DAS MULHERES EM RELAÇÃO AOS HOMENS (POR CATEGORIA FUNCIONAL)^{1 2 3 4}

	Unidade	2011	2012	2013
Operacional		-21	-22	-23
Administrativo		34	16	30
Gerência	%	-7	-7	-8
Diretoria		-17	-14	-16

1 O cálculo não considera o pagamento do incentivo de curto prazo (Participação nos Lucros e Resultados). **2** Foram considerados, para efeito de cálculo desse indicador, os prêmios pagos aos gerentes de vendas e aos gerentes de relacionamento acrescidos de DSR (descanso semanal remunerado). **3** Os colaboradores da força de vendas, quando distribuídos nas categorias, reforçam as médias salariais femininas pelo prêmio de vendas, excluindo-se os cargos de produção. **4** Para esse indicador foram consideradas unidades operacionais importantes das operações do Brasil.

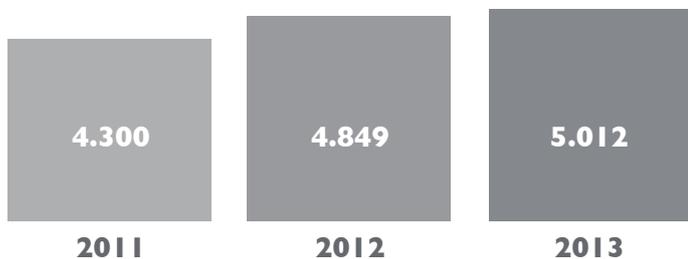
GRI G4-EC5

Proporção do salário mais baixo comparado ao mínimo, por operação ^{1 2 3 4 5 6}	2011	2012	2013		
	Total	Total	Total	Homem	Mulher
Brasil	1,6	1,4	1,5	1,5	1,5
Argentina	1,3	1,4	1,3	3,0	1,3
Chile	1,2	1,2	1,2	1,8	1,2
Peru	1,4	1,3	1,3	3,7	1,3
México	4,5	4,4	5,4	6,0	5,4
Colômbia	1	1	1,0	1,0	1,0
França	1,0	1,1	1,1	1,9	1,1

1 Desde 2013, reportamos as informações do indicador de acordo com o protocolo G4, da GRI. **2** Unidades operacionais importantes: todas as unidades Brasil e Ols. **3** O salário praticado nas unidades operacionais é definido por meio de pesquisas salariais seguindo o mercado local. **4** Nossos patamares salariais respeitam a remuneração mínima praticada pelos respectivos mercados locais. **5** O salário mínimo utilizado para comparação se refere ao salário mínimo nacional de cada país, vigente em 31 de dezembro de 2013. **6** A diferença salarial entre homens e mulheres em alguns países se deve ao fato de não possuímos colaboradores de ambos os gêneros. Outro fato se deve ao ingresso recente do colaborador na companhia, em que receberá a faixa salarial inicial do respectivo cargo, que será ajustado à medida que o mesmo permanecer na empresa.

GRI G4-EC3

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



Em 2013, os acordos coletivos resultaram em um aumento de 8% no salário dos colaboradores das áreas operacional e administrativa. Para o público gerencial, houve um aumento fixo incorporado ao salário-base. **GRI G4-LA13**

Abrangendo todos os colaboradores, as negociações coletivas são coordenadas pela área de Recursos Humanos e seguem os padrões e os limites determinados pela legislação local. A Natura promove encontros formais com os sindicatos ligados aos seus negócios para discutir temas previamente agendados

com os representantes sindicais. Sempre que acontecem, notificamos os acordos de negociações coletivas, de preferência com certa antecedência, de forma a viabilizar uma discussão aberta sobre o tema. Não temos prazo mínimo para notificação de mudanças operacionais em acordos e convenções coletivas, mas atendemos aos prazos mínimos estabelecidos na legislação vigente e/ou por meio das relações sindicais acordadas. A Natura não possui processos para identificação de operações em que o direito de exercer a liberdade de associação e negociação coletiva possa estar sendo violado. **GRI G4-I I/LA4/HR4**

BENEFÍCIOS GRI G4-LA2

Disponibilizamos um amplo pacote de benefícios aos nossos colaboradores. Além dos tradicionais planos médico e odontológico, oferecemos vale-transporte e vale-restaurante*/ refeição/alimentação, plano de previdência privada e extensão da licença-maternidade. Outros benefícios são:

Público	Benefício	Descrição
Todos os colaboradores da Operação Brasil	Programa de ergonomia	Busca o ajuste confortável e produtivo do trabalhador ao seu local e às suas condições de trabalho, a partir das adaptações necessárias.
	Serviço social	Espaço de discussão, compreensão e resolução das questões de ordem social dos colaboradores.
	Programa de ginástica laboral*	Estimula a qualidade de vida e a saúde também no ambiente de trabalho, reduzindo doenças associadas ao estresse.
	Programa Gestão de Crônicos	Para colaboradores e familiares com doenças crônicas.
	Descontos na compra de produtos	Desconto de 40% na compra de até cinco produtos Natura por mês.
	Programa Mulher	Acompanhamento com equipe médica específica durante gestação, <i>upgrade</i> de plano médico e acompanhamento psicológico pós-parto.
	Auxílio-creche e auxílio especial	Para custeio de despesas com educação de crianças com deficiência.
	Seguro de vida	Disponível a todos os colaboradores do Brasil.
	Transporte	Veículos para colaboradores de nível gerencial sênior e acima e cota de combustível para nível gerencial sênior e acima.
	Estacionamento	Disponível em Cajamar, Nasp e Alphaville.
	Convênio-farmácia	Desconto em medicamentos para todos os colaboradores e pagamento via folha de pagamento.
	Transporte fretado gratuito*	Oferecemos 140 linhas de ônibus fretado sem custo para os colaboradores.

Público	Benefício	Descrição
	Projeto Corredores*	Treinos de corrida e caminhada com acompanhamento especializado em parques (Villa-Lobos, Ibirapuera, Alphaville e Cajamar).
	Venda de material escolar	Com desconto e parcelamento em folha.
	Clube Natura*	<i>Fitness</i> , piscina (extensivo para familiares, inclusive nos fins de semana), aula de dança, torneios de futebol e quadra poliesportiva (Cajamar).
	Espaço Bem Estar*	Massagem, cabeleireiro, depilação e manicure com preços diferenciados.
	Serviços e facilidades*	Costureira, lavanderia, sapataria, ótica, seguros, correio e locadoras de livros e de vídeos (Cajamar).
	Parcerias	Descontos e/ou facilidades para colaboradores (academia de ginástica, eletrodomésticos, agência de viagem, panetones, cinemas e parques temáticos).
	Presentes*	Presentes para as mães dos colaboradores, para mães colaboradoras e para os pais colaboradores e brinquedos para filhos de colaboradores, no Natal.
	Reconhecimento por tempo de casa	Celebração e presente para colaboradores a partir do quinto ano de atuação na Natura. O reconhecimento acontece de cinco em cinco anos.
	Natura Educação	Bolsas de estudos para colaboradores e seus familiares.
	Berçário	Com subsídio integral para crianças com até 2 anos e 11 meses.
	Adoção	Apoio nos processos de adoção.
	Planos de saúde e odontológico	Plano de assistência médica, sem custo fixo para o colaborador, e plano de assistência odontológica. Também oferecemos <i>check-up</i> para colaboradores a partir do nível gerencial.
	Reembolso parcial de despesas com medicamentos	Para doenças cardiovasculares, diabetes, insuficiência renal, oncologia, doenças hepáticas, distúrbios neurológicos, doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho e alterações psiquiátricas.

Público	Benefício	Descrição
	Telemedicina	Eletrocardiograma por telefone nos casos de emergência.
	Saúde em Movimento	Programa de incentivo à atividade física. Inclui avaliação médica, nutricional e do orientador físico antes do início das atividades.
	Subsídio para academia	Para as gerentes de relacionamento e as gerentes de vendas.
	Produtos gratuitos	Cinco produtos por mês gratuitos para colaboradores de nível gerencial e diretores.
	Cesta de Natal*	Para todos os colaboradores.
	Espaço Saúde*	Atendimento médico assistencial de emergência, fisioterapia, RPG, ginecologia e obstetrícia, acupuntura, ortopedia, nutrição e psicologia.

*Benefício estendido para terceiros residentes.

DIVERSIDADE

A atenção reservada às relações faz com que o tema diversidade ganhe ainda mais relevância na companhia. Em 2011, estruturamos nosso posicionamento acerca do tema e passamos a atuar a partir de três pilares estabelecidos como prioritários: inclusão social, feminino e multiculturalismo.

Em 2012, nossos esforços estiveram centrados no pilar feminino. Alguns dos resultados puderam ser percebidos em 2013, quando verificamos o crescimento no número de mulheres ocupando cargos de diretoria, que saltou de 26% para 35% em comparação com 2012. Assim como nos anos anteriores, as mulheres representaram 64% de nosso quadro geral de colaboradores em 2013.

Para nossas colaboradoras, oferecemos o programa Cuidando de quem Cuida, que prevê orientação antes e depois do parto. Em 2013, foram ministrados quatro cursos para gestantes, além de atendimento personalizado para as parturientes. Disponibilizamos, ainda, um berçário para crianças de até 2 anos e 11 meses de idade, nas unidades de Cajamar e São Paulo, e horários flexíveis para amamentação. Desde 2010, oferecemos a opção pela licença-maternidade de seis meses. Em 2013, a taxa de retenção das colaboradoras que retornaram ao trabalho após a licença-maternidade foi de 94%. **GRI G4-LA3**

Em 2013, a abertura do novo centro de distribuição, em São Paulo, impulsionou nossa estratégia de absorção de profissionais com deficiência. Atualmente, esse público, que atua na linha de separação de pedidos (*picking*), já representa 15% dos funcionários do CDSP. Nossa meta é chegar a 30%. A iniciativa impactou positivamente nosso indicador de contratação de pessoas com deficiência. No ano, ocorreram 50 novas contratações e 42 desligamentos.

Para aprimorar nossa estratégia de atração e desenvolvimento de pessoas com deficiência, lançamos o projeto Natura Soma, que convida nossos colaboradores a indicarem pessoas com deficiência para integrarem nossa equipe, e aumentamos o número de capacitações funcionais – no consolidado do ano, foram mais de 64 mil horas de treinamento para esse público. Também implementamos um módulo de sensibilização sobre inclusão no Programa de Integração de novos colaboradores.

O pilar multiculturalidade integra nossa estratégia de futuro e reflete nossa intenção de atrair cada vez mais pessoas com vivências diferentes. Em 2013, registramos uma redução no indicador em função da nova metodologia de cálculo adotada, que passa a considerar apenas colaboradores com experiência internacional a partir de seu ingresso na Natura.

GRI G4-10

NÚMERO DE COLABORADORES NATURA POR GÊNERO %

	Unidade	2011	2012	2013
Masculino	%	55	52	36
Feminino		45	48	64

GRI G4-LA12

DIVERSIDADE¹

	Unidade	2011	2012	2013
Total de colaboradores Brasil	Un.	5.483	5.354	5.339
Mulheres				
Em relação ao total de colaboradores	%	61	60	59
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais		57	59	56
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria		24	26	33
Acima de 45 anos				
Em relação ao total de colaboradores	%	12	13	14
Em cargos gerenciais em relação ao total de cargos gerenciais		11	11	12
Em cargos de diretoria em relação ao total de cargos de diretoria		22	35	42
Multiculturalidade				
Total de líderes estrangeiros ou com experiência internacional ²	Un.	42	38	24
% de líderes estrangeiros ou com experiência internacional em relação ao total de líderes ³	%	33	30	21
Colaboradores com deficiência				
Número de colaboradores com deficiência	Un.	258	219	230
Porcentagem sobre o total de colaboradores	%	4,7	4,1	4,3
Número de pessoas com deficiência capacitadas no programa Competências Básicas Profissionais ⁴	Un.	258	244	251

1 Não reportamos a classificação por minorias em função de um entendimento diferente sobre diversidade, que envolve conceitos mais amplos de inclusão social. **2** Tivemos um aumento significativo nesse indicador em decorrência da promoção de algumas colaboradoras, que passaram a pertencer a esse público, o que justifica também a redução de 8% no número de mulheres em cargos de gerência. **3** Em 2013, esse indicador passou a ser calculado considerando apenas os colaboradores com experiência internacional vigentes pela Natura. **4** Dos 251 colaboradores treinados, parte foi desligada durante o ano.

GRI G4-LA3

NÚMERO DE LICENÇAS-MATERNIDADE E LICENÇAS-PATERNIDADE E TAXA DE RETORNO BRASIL¹

		Unidade	2011	2012	2013
Empregados que tiveram direito a usufruir licença-maternidade/paternidade	Homens		2.172	2.135	2.178
	Mulheres		3.393	3.235	3.161
	Total		5.565	5.370	5.339
Empregados que tiraram a licença-maternidade/paternidade no período ²	Homens		72	71	62
	Mulheres		156	157	182
	Total		228	228	244
Empregados que retornaram ao trabalho após o término da licença-maternidade/paternidade	Homens	%	70	72	62
	Mulheres		154	158	179
	Total		224	230	241
Empregados que retornaram da licença-maternidade/paternidade e ainda estavam empregados 12 meses após regresso	Homens		61	58	63
	Mulheres		139	133	149
	Total		200	191	212
Taxa de retenção de empregados que retornaram ao trabalho após o término da licença ³	Homens		87	83	88
	Mulheres		84	86	94
	Total		85	85	92

1 Mediante o novo método de cálculo do indicador, os números de 2011 foram alterados. **2** Houve correção no total de mulheres que tiraram licença-maternidade em 2012 reportado no relatório anterior; pois considerava uma colaboradora do Instituto Natura. **3** A taxa de retenção de empregados que retornaram ao trabalho após o término da licença é calculada com base no total que permaneceu mais que um ano dividido pelo total de pessoas que saíram de licença no ano anterior.

ROTATIVIDADE GRI G4-LA1

Em 2013, obtivemos o menor índice de *turnover* dos últimos três anos – 7,8%, ante 9% em 2012. A redução, no entanto, não foi suficiente para alcançarmos nossa meta prevista para o período (7%).

No Brasil, a queda da taxa de rotatividade foi verificada tanto nos cargos de gerência quanto nas áreas administrativa e operacional. O resultado é consequência das evoluções em nossos planos de desenvolvimento profissional, com destaque para o público operacional, em que implementamos um programa para gestão do absenteísmo e buscamos aproximar ainda mais os líderes de seus subordinados diretos. Na área administrativa, houve crescimento no número de pedidos de desligamento no grupo de coordenadores, fato que pode

ser atribuído ao aquecimento do mercado de trabalho. A maioria dos casos de desligamento (72%) foi decorrência da *performance* abaixo do esperado.

Especificamente em relação ao gênero, mantivemos os níveis dos anos anteriores, com maior movimentação de homens. Analisando a rotatividade por faixa etária, o índice mais alto se concentrou nas faixas etárias de até 30 anos.

Em nossas Operações Internacionais, o *turnover* cresceu 28% em 2013, correspondendo a 10,46%, ante 8,16% no ano anterior. A principal movimentação se deu na Colômbia, em que registramos desligamentos em função de baixo desempenho, principalmente na força de vendas.

GRI G4-LA1

NÚMERO E TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES POR FAIXA ETÁRIA^{1 2}

Faixa etária	2013	
	Total (un.)	Taxa (%) ¹
Abaixo de 30 anos	471	7,1%
Entre 30 e 50 anos	615	9,2%
Acima de 50 anos	15	0,2%
Total	1.101	16,5%

¹ Desde 2013, reportamos as informações do indicador de acordo com o protocolo G4, da GRI. ² Cálculo da taxa: total de colaboradores contratados/total de colaboradores indicado no G4-I0.

GRI G4-LA1

NÚMERO E TAXA DE NOVAS CONTRATAÇÕES POR GÊNERO^{1 2}

Gênero	2013	
	Total (un.)	Taxa (%) ²
Feminino	633	9,5%
Masculino	468	7%
Total	1.101	16,5%

¹ Desde 2013, reportamos as informações desse indicador de acordo com o protocolo G4. ² Cálculo da taxa: total de colaboradores contratados/total de colaboradores indicado no G4-I0.

GRI G4-LA1

NÚMERO E TAXA DE CONTRATAÇÃO DE COLABORADORES POR REGIÃO^{1 2}

Unidades	2011	2012	2013	
	Total (un.)	Total (un.)	Total (un.)	Taxa (%) ³
Brasil	758	708	747	11,2%
Argentina	n.d	21	132	2%
Chile	n.d	16	36	0,5%
México	n.d	20	34	0,5%
Peru	n.d	16	53	0,8%
França	n.d	3	17	0,3%
Colômbia	n.d	20	82	1,2%
Total	758	804	1.101	16,5%

¹ O indicador das Operações Internacionais passou a ser monitorado em 2012. ² Desde 2013, reportamos as informações do indicador de acordo com o protocolo G4, da GRI. ³ Cálculo da taxa: total de colaboradores contratados/total de colaboradores indicado no G4-I0.

GRI G4-LA1

ROTATIVIDADE BRASIL POR GÊNERO¹²

	Unidade	2011	2012	2013
Masculino	%	10	12	8
Feminino		7	8	7

1 Conceito de *turnover*: quantidade de desligamentos por iniciativa da empresa (com ou sem justa causa) ou do colaborador, com reposição da vaga. Forma de cálculo: desligamentos com solicitação de reposição/headcount efetivo da empresa. **2** Dados referentes às operações no Brasil.

GRI G4-LA1

ROTATIVIDADE BRASIL POR FAIXA ETÁRIA¹²

	Unidade	2011	2012	2013
Abaixo de 18 anos	%	0	4	0,0
Entre 18 e 25 anos		10	12	8,7
Entre 26 e 30 anos		9	11	8,5
Entre 31 e 40 anos		9	9,5	6,9
Entre 41 e 50 anos		6	6	5,8
Acima de 50 anos		5	7	5,8

1 Conceito de *turnover*: quantidade de desligamentos por iniciativa da empresa (com ou sem justa causa) ou do colaborador, com reposição da vaga. Forma de cálculo: desligamentos com solicitação de reposição/headcount efetivo da empresa. **2** Dados referentes às operações no Brasil.

GRI G4-LA1

TAXA DE ROTATIVIDADE POR PAÍS^{1 2}

	Unidade	2013
Brasil	%	7,1
Argentina		9,0
Chile		7,0
México		10,9
Peru		7,6
França		15,5
Colômbia		18,4
Total		7,8

1 Conceito de *turnover*: quantidade de desligamentos por iniciativa da empresa (com ou sem justa causa) ou do colaborador, com reposição da vaga. Forma de cálculo: desligamentos com solicitação de reposição/headcount efetivo da empresa. **2** Desde 2013, reportamos as informações desse indicador de acordo com o protocolo G4, da GRI.

SAÚDE E SEGURANÇA GRI G4-LA6/LA7

Com a premissa de cuidar das relações e com o compromisso com o *bem estar bem*, a saúde de nossos colaboradores é preocupação constante na companhia, e as diretrizes e políticas que tratam do tema e o conjunto de ações que desenvolvemos constantemente objetivam promover o equilíbrio entre o aspecto físico e as dimensões emocional, espiritual e social de nossa equipe. Em 2013, investimos R\$ 1.009 por colaborador na prevenção de acidentes e R\$ 1.407 por colaborador na prevenção de doenças, valores substancialmente mais altos que os de 2012.

Ao longo de 2013, iniciamos um processo de reestruturação de nosso sistema de gestão da segurança do trabalho, que terá sequência em 2014 e 2015. Nossa expectativa é que, com essa evolução, possamos fazer da segurança um tema transversal na companhia e consolidar uma cultura de valorização da segurança. O novo sistema contemplará ações para a mudança comportamental dos colaboradores e prestadores de serviço, despertando o comprometimento de todos, independentemente do cargo exercido.

No ano, também enfrentamos o desafio de manter nossos padrões de saúde e segurança em função, especialmente, de nossos projetos de expansão, que acarretaram o crescimento do número de colaboradores temporários. Como resultado desse cenário específico, em 2013 mantivemos o número de ocorrências registradas (acidentes) com colaboradores, mas aumentamos o número de ocorrências com prestadores contratados.

A partir do início das operações de nosso centro de distribuição e espaço administrativo de São Paulo, implantamos o Espaço Saúde na nova unidade. O espaço, que conta com equipe especializada multidisciplinar, oferece atendimento médico assistencial emergencial e serviços de fisioterapia, acupuntura e psicologia, entre outros. A inauguração do Espaço Saúde também influenciou o crescimento no volume total de investimentos realizados pela companhia em 2013.

Mantivemos o programa Quero Estar Bem, centralizador das atividades com foco em saúde, prevenção, incentivo à prática de exercícios e promoção da qualidade de vida de nossos colaboradores. Também disponibilizamos exames preventivos, aplicação de vacinas não cobertas pelo serviço público e apoio a gestantes e mães de recém-nascidos, dentro do programa Cuidando de quem Cuida (*leia mais na página 87*).

Contamos, ainda, com ginástica laboral – três vezes por semana para o público administrativo e diariamente para o público operacional –, programa de ergonomia e esquema de rodízio nos postos de trabalho da área operacional. Essas ações, somadas aos investimentos em ergonomia e à atuação da equipe multidisciplinar do Espaço Saúde, têm contribuído para a promoção da saúde de nossos colaboradores e o não aparecimento de novos casos de doenças ocupacionais. Vale lembrar que, hoje, não existem profissionais envolvidos em atividades ocupacionais com alto risco para o desenvolvimento de doenças.

Todas as demandas relacionadas a doenças graves são tratadas pontualmente com o acompanhamento e suporte das áreas de Serviço Social e Medicina e Saúde Ocupacional. Na gestão do absenteísmo, mantivemos acompanhamento sistemático dos nossos colaboradores, identificando as principais causas de faltas, por meio de consultas com médico do trabalho e avaliação com equipe multidisciplinar, quando necessário. Em 2013, reduzimos o absenteísmo em 21%, o que significou uma taxa de absenteísmo de 3,12%, além de aumentarmos em 49% nossos investimentos em saúde. Não tivemos, em 2013, nenhum novo caso de doença ocupacional.

Os colaboradores das unidades de Cajamar e Benevides são representados nos comitês formais de saúde e segurança por meio da Cipa (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), aberta à participação de todos, composta por diversos níveis hierárquicos e com reuniões mensais. Quando da ocorrência de acidentes ou fato importante, a comissão pode se reunir de forma extraordinária. As comissões têm 50% de seus representantes indicados pela Natura, enquanto os outros 50% são eleitos pelo público interno. **GRI G4-LA5**

Todos os acordos firmados com sindicatos incluem temas relacionados à saúde e à segurança dos colaboradores: equipamentos de proteção individual (EPIs); existência e funcionamento das Cipas; vistorias periódicas e participação de representantes dos colaboradores em vistorias, auditorias e investigações de acidentes; treinamento e educação; sistema de reclamações; direito de recusar trabalho inseguro; conformidade com os preceitos da OIT (Organização Internacional do Trabalho); estruturas para a solução de problemas; e compromissos relativos a padrões de desempenho desejados e níveis de práticas a serem aplicados. **GRI G4-LA8**

GRI G4-LA6

DOENÇAS OCUPACIONAIS NA OPERAÇÃO BRASIL¹

	2011	2012	2013
Taxa de absenteísmo	5,83	3,95	3,12

¹ As informações se referem apenas aos colaboradores próprios da Natura.

GRI G4-LA6

TAXAS E NÚMEROS DE SAÚDE NA OPERAÇÃO BRASIL^{1 2 3}

	2013	
	Colaboradores	Terceiros residentes ⁴
Taxa de frequência de doenças ocupacionais %	0	0
Dias perdidos – acidentes ^{5 6}	298	113
Taxas de lesões (acidentes com e sem afastamento) ⁷	1,32	3,09
Numero total de óbitos	0	0

1 Desde 2013, reportamos as informações do indicador de acordo com o protocolo G4, da GRI. **2** Estão considerados, em 2013, os acidentes registrados com colaboradores nas unidades de Cajamar, Itapecerica da Serra, Alphaville, Centro de Serviços Compartilhados (CSC), centros de distribuição, Nasp e Benevides. Não foram incluídas pequenas lesões, que requerem apenas primeiros socorros. **3** Não houve óbitos em 2013. **4** Estão considerados os nossos prestadores de serviços "residentes" nas unidades de Cajamar; Itapecerica da Serra, Alphaville, Centro de Serviços Compartilhados (CSC), Benevides e Nasp. **5** No caso de dia perdido, considera-se aquele em que o colaborador não retorna a sua atividade até o dia de trabalho seguinte após a ocorrência, sendo contados os dias corridos a partir dessa data. **6** Total de horas programadas: consideram-se 8 horas/dia x dias úteis previstos no período. **7** Equivale ao número de acidentes com e sem afastamento dividido por milhão de horas-homens trabalhadas (HHT).

GRI G4-LA6

INVESTIMENTO EM SAÚDE E SEGURANÇA

	Unidade	2011	2012	2013
Investimento na prevenção de acidentes por colaborador (R\$) ¹	R\$	795	582	1.009
Investimento na prevenção de doenças por colaborador (R\$)	R\$	940	942	1.407

1 O investimento na prevenção de acidentes inclui todo o orçamento do Departamento de Segurança do Trabalho e as despesas e os investimentos realizados pelas áreas de Engenharia e de Manufatura para a garantia e/ou melhoria de condições de segurança ou conforto no trabalho. Obs.: não estão incluídos os gastos com treinamentos (ficam sob a responsabilidade da área de RH/Educação & Desenvolvimento).

CONSULTORAS E CNOS

Para a Natura, a venda direta é mais que um modelo de negócio: ela constitui uma rede viva de relações. Nessa rede, as consultoras e os consultores Natura são atores fundamentais, justamente por nos conectarem a nossos consumidores.

Além das CNs, nossa força de vendas é composta por outros três importantes elos (*veja quadro a seguir*): Consultoras Natura Orientadoras (CNOs), gerentes de relacionamento (GRs) e gerentes de vendas (GVs). Essa estrutura, já consolidada no Brasil, também é replicada em nossas Operações Internacionais, com algumas adaptações que consideram as especificidades locais, caso do México (*leia mais na página 102*).

Ao fim de 2013, nossa rede no Brasil era formada por quase 1,3 milhão de CNs, crescimento de 2% em comparação com 2012 e em linha com nossa estratégia de priorizar o aumento da produtividade e da geração de renda de nossas consultoras, e não apenas o crescimento da rede. Em 2013, a produtividade média das CNs brasileiras (o valor médio comercializado em produtos por consultora, a cada ciclo de venda) aumentou 1,4%, sendo 6,4% apenas no quarto trimestre do ano, reflexo de um conjunto de ações para incrementar o volume de vendas das consultoras. A renda média anual correspondeu a R\$ 4.138, elevação de 5,79% quando comparado ao resultado de 2012.

Nas Ols, experimentamos uma elevação expressiva no número de CNs (20%), totalizando 366,5 mil CNs. Destaque para a Argentina, com aumento de 26%, e para o México, que conta com um modelo multinível diferenciado, com crescimento de 32%.

Tanto no Brasil quanto nas Ols, registramos uma pequena

redução no número de Consultoras Natura Orientadoras (CNOs). No início de 2013, havíamos registrado uma queda de 7,5% em nossa rede de CNOs no Brasil, em decorrência de regras específicas do modelo, mas obtivemos uma recuperação nos trimestres subsequentes, encerrando o ano com redução de apenas 1%. No período, ajustamos o modelo de remuneração das CNOs, que passou a priorizar tanto a atração de CNs quanto sua permanência em nossa rede. A renda média anual das CNOs brasileiras cresceu 25% em 2013, chegando a R\$ 14.412. Nos demais países que adotam o modelo – Chile, Peru e Colômbia –, houve retração de 3% no número de CNOs. Ainda assim, mantemos a perspectiva de retomar o ritmo de crescimento ao longo de 2014.

Para contribuir constantemente com o desenvolvimento da nossa rede, direcionamos recursos significativos nos últimos anos à infraestrutura, visando elevar a qualidade do serviço que oferecemos (*leia mais na página 100*). Investindo cada vez mais em tecnologia digital, além do projeto piloto da Rede Natura (*leia mais na página 96*), desenvolvemos uma série de recursos que torna mais ágil e eficiente o trabalho de nossa força de vendas.

Outro avanço significativo foi a adoção, em novembro de 2013, do cartão de crédito como modalidade de pagamento para as consultoras. As CNs ainda passaram a contar com a opção de parcelamento de sua fatura no boleto bancário, antes oferecida apenas em casos específicos.

Seguimos, ainda, apostando na educação contínua e no estímulo ao empreendedorismo como importantes instrumentos de geração de valor para esse público.

NOSSA FORÇA DE VENDAS

Consultoras Natura (CNs): profissionais autônomos, na maioria mulheres, que vendem produtos do portfólio Natura e, em troca, recebem um comissionamento por suas vendas – 30% do valor de cada produto sugerido na revista *Natura*. Não é colaborador Natura.

Consultoras Natura Orientadoras (CNOs): consultoras Natura mais experientes, que atuam também para promover o crescimento da rede de consultoria, incentivar a produtividade das CNs e disseminar suas melhores práticas. Além da comissão pela venda de produtos, a CNO recebe uma remuneração pelas atividades que desempenha. Não é colaborador Natura.

Gerentes de relacionamento (GRs): colaborador da Natura, composto exclusivamente de mulheres, as gerentes de relacionamento capacitam as CNs nos Encontros Natura, realizados a cada ciclo de vendas, e em outros cursos e atividades. Cabe às GRs estimular a produtividade e o empreendedorismo entre as consultoras e dar suporte às CNOs.

Gerentes de vendas (GVs): também colaborador da Natura, o GV apoia as atividades das gerentes de relacionamento e está ligado às unidades de negócio regionais da Natura.

NÚMERO DE CONSULTORAS E CONSULTORES DISPONÍVEIS¹

	Unidade	2011	2012	2013
Brasil		1.175,5	1.268,5	1.290,0
Argentina		63,7	74,9	94,6
Chile		37,9	52,1	59,6
México		58,5	74,3	97,8
Peru	Milhares	54,9	63,6	70,6
Colômbia		27,1	37,0	42,3
França		3,1	2,6	1,7
Total		1.420,7	1.572,9	1.656,5

¹ No Brasil e nas Ols, os dados referem-se ao número de consultoras disponíveis ao fim do ano.

NÚMERO DE CONSULTORAS NATURA ORIENTADORAS NO BRASIL ¹	Unidade	2011	2012	2013
	Un.	13.230	12.125	11.957

¹ Número de CNOs ao fim do ano.

NÚMERO DE CNOS DISPONÍVEIS NAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS¹

	Unidade	2012	2013
Chile		728	692
México		n.a	n.a
Peru		760	827
Colômbia	Mil	388	292
França		n.a	n.a
Total Ols		1.876	1.811

¹ Refere-se ao número de CNOs ao fim do ano. Segundo ano em que o indicador é monitorado.

GRI G4-EC8

RENDA MÉDIA ANUAL GERADA

	Unidade	2011	2012	2013
Consultoras e consultores (CNs) ¹		3.904	3.912	4.138
Consultoras Natura Orientadoras (CNOs) ²	R\$	9.521	11.515	14.412

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

REDE NATURA

Para evoluir em nosso modelo de negócio e, com isso, ressignificar a experiência de compra e venda de nossos produtos, lançamos, em 2013, a fase piloto da Rede Natura, que busca trazer a venda por relações também para os meios digitais.

Na Rede Natura, as consultoras e consultores podem ter a sua própria página na internet para comercializar nossos produtos. Inédito no mundo, o modelo fortalece ainda mais o relacionamento entre as CNs e seus clientes e reforça o papel de consultoria. Isso porque, na Rede Natura, a cobrança dos pedidos e a entrega dos produtos são realizadas diretamente pela companhia, permitindo à consultora dar atenção à qualidade do relacionamento que constrói e mantém com seus clientes. De nossa parte, estamos desenvolvendo e disponibilizando uma série de recursos para reforçar essa relação (*leia mais a seguir*).

Também é uma oportunidade de atrair novos clientes à rede de relações das consultoras e potencializar seu volume de negócios, uma vez que, para efetuar uma compra, o consumidor precisa necessariamente se conectar a uma CN. No próprio espaço da Rede Natura, ele tem a opção de selecionar uma consultora entre a sua lista de contatos ou do Facebook ou a de seus amigos virtuais. Ainda é possível encontrar uma CN por meio de um sistema de busca por nome, bairro, cidade ou código postal.

Já o consumidor ganha em agilidade e comodidade. No momento de efetuar o pagamento, é possível escolher entre as opções cartão de crédito, boleto bancário e transferência bancária. A entrega dos produtos também é mais rápida. Feita pela Natura, ela acontece em até dois dias após a confirmação do pedido ou pode ser agendada para dia e horário escolhidos pelo consumidor.

A fase de testes da Rede Natura teve início em novembro de 2012, em Campinas (SP), e em 2013 foi estendida a todas as 6 mil consultoras da cidade. Em outubro de 2013, chegou também a São José dos Campos (SP), onde novos formatos estão sendo testados. A partir dos aprendizados adquiridos na etapa piloto, lançaremos a Rede Natura para outras regiões do País ao longo de 2014.

A CONTRIBUIÇÃO DA TECNOLOGIA

Com o avanço das tecnologias digitais, percebemos a oportunidade de utilizar as informações acumuladas sobre as consultoras e consultores Natura a nosso favor; no processo de identificação de oportunidades que fortaleçam a forma com que nos relacionamos com nossas CNs e também com nossos consumidores. Em 2013, consolidamos o sistema de CRM (Customer Relationship Management) da Natura, que, a partir do cruzamento eletrônico de diferentes tipos de dados, permite conhecermos mais profundamente o perfil e os padrões de comportamento de CNs, CNOs e consumidores finais e estruturar uma estratégia de relacionamento segmentada, que impacte positivamente o desempenho das CNs e os nossos resultados.

No segundo semestre, conseguimos implementar uma ação para nos aproximar de ex-consultoras Natura, tendo como base informações coletadas pelo CRM. Valendo-se de comunicações direcionadas e enviadas via mala direta, SMS e *e-mail*, convidamos essas profissionais a retomarem seu relacionamento com a companhia. Para dar força à estratégia, contamos com a ajuda das CNOs e oferecemos alguns estímulos às consultoras que retornaram à rede. Com êxito imediato, a ação contribuiu para o desempenho da Natura no segundo semestre.

Parte de nosso programa de excelência da força de vendas, o projeto de microgestão geográfica foi outra iniciativa que utilizou os dados do CRM. No projeto, buscamos identificar, cidade a cidade, as oportunidades para elevar a base de CNs e sua produtividade, o que nos permitiu priorizar o crescimento de nossa rede em municípios do interior de alguns estados brasileiros, ainda com grande potencial para o negócio, em detrimento de algumas capitais, onde já registramos uma base consolidada de consultoras.

O potencial do CRM também já foi testado no projeto piloto da Rede Natura. Na página da internet de algumas CNs participantes, disponibilizamos dados sobre seus clientes, a exemplo da data da última compra de determinado produto, e sugerimos um contato proativo com aquele consumidor.

Em 2014, queremos explorar ainda mais os recursos do sistema, realizando novas ações direcionadas, a partir de diferentes perfis identificados: região de atuação, valor médio de compras, produtos de maior interesse e CNs iniciantes, entre outros. Também pretendemos desenvolver ações voltadas aos consumidores finais.

APLICATIVOS

Em um mundo cada vez mais conectado, computadores, *smartphones* e *tablets* tornam-se importantes ferramentas de trabalho no modelo de venda direta, que resultam em ganhos de eficiência e produtividade. Em 2013, desenvolvemos diversos aplicativos para facilitar o dia a dia de nossa força de vendas, incluindo soluções para as gerentes de relacionamento, as CNOs e as CNs.

Exclusivamente para as consultoras iniciantes, testamos em 2013 e lançamos no início de 2014 uma ferramenta que busca manter essa CN atuante em sua atividade de consultoria. No aplicativo, ela pode registrar seus pedidos, visualizar a lista de todos os produtos do portfólio Natura e ter acesso aos contatos de seus clientes, além de contar com uma seção de dicas e notícias. Futuramente, temos a intenção de estender essa ferramenta a outros perfis de consultoras, como as universitárias.

Para as CNOs, estruturamos um novo canal de comunicação, via mensagens SMS. Sem nenhum custo, basta enviar um SMS com uma palavra-chave para obter informações sobre o *status* do ciclo de vendas, as CNs cadastradas de sua base etc. Nossa expectativa é disponibilizar esse serviço para as CNs em breve.

LEALDADE E SATISFAÇÃO

Acompanhamos a qualidade das relações com a rede de CNs e CNOs por meio de pesquisas periódicas que medem a satisfação e a lealdade, este último um índice que considera apenas a nota máxima dada aos quesitos satisfação, recomendação e intenção de continuar o relacionamento com a Natura.

Em 2013, a lealdade das CNs passou de 24% para 23% entre as CNs e de 40% para 38% entre as CNOs. Por outro lado, o nível de satisfação obteve crescimento, passando de 90% para 92% entre as CNs e de 96% para 97% entre as CNOs.

Entendemos a pequena queda na lealdade como reflexo de um acirramento concorrencial tanto no mercado de venda direta quanto no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do Brasil.

Vale lembrar que, desde 2012, a pesquisa que mede a satisfação das CNs no Brasil é realizada a cada ciclo de vendas. Em 2013, essa prática foi estendida às CNOs, quando passamos a monitorar o indicador a cada dois ciclos. Acreditamos que o monitoramento periódico nos garante agilidade na identificação de pontos de melhoria e nos permite aprimorar nossa relação com esses públicos.

Em nossas Operações Internacionais, também verificamos a tendência de pequena diminuição nos índices de lealdade e de satisfação de CNs e CNOs, exceto no México e no Peru, com destaque para este último país, onde nosso desempenho foi consideravelmente melhor que no ano anterior.

GRI G4-PR5

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CNS OPERAÇÃO BRASIL

	Unidade	2011	2012	2013
Satisfação ¹	%	87	90	92
Lealdade ²	%	19	24	23

¹ CNs satisfeitas e totalmente satisfeitas – Top2Box. ² Porcentagem de CNs que deram a nota máxima (Top1Box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

GRI G4-PR5

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CNOS OPERAÇÃO BRASIL

	Unidade	2011	2012	2013
Satisfação ¹	%	87	96	97
Lealdade ²	%	24	40	38

¹ CNs satisfeitas e totalmente satisfeitas – Top2Box. ² Porcentagem de CNOs que deram a nota máxima (Top1Box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

GRI G4-PR5

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

	Unidade	2011	2012	2013
Argentina		38	45,4	43,3
Chile		36	39,0	37,9
Colômbia	%	37	42,8	38,5
México		40	38,4	39,0
Peru		23	25,9	31,8
Total Operações Internacionais		n.a	38%	38,1

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CNS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO (%)^{2 3}

	Unidade	2011	2012	2013
Argentina		94,0	96,5	94,8
Chile		95,5	94,0	92,5
Colômbia	%	95,5	95,3	97,3
México		91,5	90,0	93,8
Peru		92,5	91,0	96,0

1 Porcentagem de CNs que deram a nota máxima (Top1Box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação. **2** Indicador passou a ser monitorado em 2012. Os dados são apresentados por país em função da alteração que podem sofrer em decorrência do tamanho da rede em cada local. **3** CNs muito satisfeitas e totalmente satisfeitas – Top2Box.

GRI G4-PR5

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CNOS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – LEALDADE¹

	Unidade	2012	2013
Argentina		n.a	n.a
Chile		46	42
Colômbia	%	58	51
México		52	51
Peru		50	45

GRI G4-PR5

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CNOS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS – SATISFAÇÃO²

	Unidade	2012	2013
Argentina		n.a	n.a
Chile		95,8	93,0
Colômbia	%	99,0	98,0
México		93,1	95,0
Peru		97,0	98,0

1 Porcentagem de CNOs que deram a nota máxima (Top1Box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação. **2** CNOs muito satisfeitas e totalmente satisfeitas – Top2Box.

TREINAMENTOS

Com um crescimento de 17% na participação de consultoras e consultores Natura em nossos treinamentos, ao longo de 2013 consolidamos a internet como importante meio para disseminação de conteúdo e aprendizagem. No Portal do Conhecimento – site vinculado à nossa plataforma de solicitação de pedidos na web –, é cada vez maior a participação de CNs em cursos e-learnings. No total, houve mais de 1,3 milhão de participações de consultoras em treinamentos no Brasil, contribuindo para a superação de nossa meta, que era alcançar 1,1 milhão de participações.

Também realizamos um diagnóstico com o objetivo de otimizar nossas capacitações, disponibilizando, a partir de 2014, conteúdos focados em competências ainda não plenamente desenvolvidas. Estamos trabalhando, ainda, na implementação de indicadores

para avaliar o índice de aprendizado e de geração de valor para o negócio de cada treinamento oferecido.

Mantivemos as capacitações presenciais realizadas pelas gerentes de relacionamento da Natura, as oficinas regionais de maquiagem e perfumaria (vivências) e o envio de cursos autodidáticos para as CNs que residem em cidades distantes dos locais de treinamento.

Apesar do crescimento no índice geral, a participação no treinamento Primeiros Passos, voltado às consultoras iniciantes, registrou diminuição de 18% no ano. Em 2014, esse público volta a ser alvo da atenção de nossas GRs. Nossa expectativa é reverter a queda por meio de ações tanto presenciais quanto virtuais.

AÇÕES DE TREINAMENTO – OPERAÇÃO BRASIL^{1 2}	Unidade	2011	2012	2013
Total de CNs treinadas	Milhares	-	1.152	1.348

1 Considera a participação de uma mesma CN em uma ação de treinamento, seja por meio de gerentes de relacionamento, treinamentos virtuais e/ou outras iniciativas corporativas. **2** O indicador passou a ser monitorado em 2012.

TREINAMENTO CNS – OPERAÇÃO BRASIL	Unidade	2011	2012	2013
Treinamento inicial	Milhares	358	343	283

Em nossas Operações Internacionais, registramos mais de 23,6 mil CNs treinadas. A redução em relação ao total de consultoras capacitadas em 2012 se deve à atenção dada para a qualidade dos treinamentos, que passaram a contar com um número menor de participantes. Em 2013, 46% das CNs de Argentina, Chile, Colômbia e Peru foram treinadas. Entre as consultoras iniciantes, 36% frequentaram, além do curso Primeiros Passos, outro treinamento.

TREINAMENTOS CNS – OPERAÇÕES INTERNACIONAIS^{1 2}	Unidade	2011	2012	2013
Argentina	Un.	7.243	10.973	7.352
Chile		3.802	7.450	5.427
Colômbia		3.656	5.161	4.382
Peru		5.847	10.383	6.530
Total		20.548	33.967	23.691

1 Quantidade de CNs treinadas, por ciclo, sem repetição (se uma CN assiste a um treinamento mais de uma vez no ano, sua participação é considerada apenas uma vez). **2** Em 2012, o indicador deixou de ser monitorado no México e, em 2013, na França, em função das especificidades dos modelos dos dois países.

RELACIONAMENTO COM CNS E CNOS

Nossos canais de atendimento para a força de vendas foram estruturados a partir de uma perspectiva de segmentação, que nos garante mais eficiência e assertividade no atendimento prestado. Hoje, contamos com a Central de Atendimento Natura (CAN) para as CNS, que oferece atendimento via *chat*, *e-mail* e telefone. Para as CNOs, disponibilizamos o serviço de Atendimento à Orientadora (ATO) e, para nossas gerentes de relacionamento, mantemos o serviço de Atendimento à Força de Vendas (AFV).

Também mantemos a revista *Natura* e a *Revista Consultoria*, publicadas a cada ciclo e que trazem informações sobre atividade de consultoria, promoções especiais e ações de relacionamento. Na *web*, contamos com a revista *Natura Digital* (www.revistanatura.com.br), com formato mais interativo, que permite o acesso segundo o perfil do consumidor e da consultora. Estamos reformulando também o *blog* Consultoria (blogconsultoria.natura.net), em que concentrávamos informações sobre conceitos e funcionalidades dos produtos de nosso portfólio e conteúdos sobre sustentabilidade e empreendedorismo, entre outros temas.

Atualmente, quase a totalidade dos pedidos é realizada virtualmente – 96% no Brasil e 80% nas Operações Internacionais. Em 2013, introduzimos novos serviços para melhorar a rotina de trabalho das CNS. Um deles se refere ao envio de notificações – por *e-mail* e mensagem SMS ou por chamada telefônica – sobre o *status* dos pedidos realizados pela consultora.

Nas redes sociais, monitoramos nossas páginas no Facebook e no Twitter e respondemos a todas as manifestações feitas por nossas consultoras e nossos consumidores (*leia mais sobre nossa presença nas mídias sociais na página 103*).

ações de reconhecimento

Atualmente, reconhecemos as consultoras e consultores Natura segundo dois critérios: tempo de atividade e desempenho em vendas – este último inclui a venda de refis e de itens da linha de produtos Crer para Ver. Anualmente, são reconhecidas, em média, entre 50 mil e 55 mil CNS por tempo de atividade. Já no quesito desempenho, em 2013 reconhecemos 8.969 CNS e 3.808 CNOs brasileiras e 1.069 CNS das OIs.

A partir de 2014, queremos valorizar a trajetória de vida dessas profissionais, reconhecendo não somente sua *performance* e o tempo de parceria com a Natura, mas a busca pelo desenvolvimento profissional e sua contribuição para a transformação de sua comunidade e da sociedade.

EXCELÊNCIA NO NÍVEL DE SERVIÇO

Nosso último ciclo de investimentos, que priorizou ações para ampliar a nossa infraestrutura logística, já contribuiu para elevarmos os índices de qualidade do serviço prestado às CNS. No novo centro administrativo e de distribuição da Natura, inaugurado em fevereiro de 2013 na cidade de São Paulo, a alta tecnologia empregada em nossa linha de separação de pedidos permitiu que registrássemos a marca histórica de 4,5 milhões de itens separados em um só dia. Também reduzimos de 5,1 para 4,5 dias o tempo de entrega dos produtos às CNS e já superamos a meta de entregar 35% desses pedidos em até 48 horas. Também obtivemos ganhos de qualidade, com a redução do nosso índice de não conformidade.

Colhemos, ainda, os frutos de iniciativas implementadas em anos anteriores, caso do Comitê de Clientes, um fórum com representantes de diferentes áreas da Natura diretamente ligadas à disponibilidade de produtos e à entrega. Em 2013, um plano com alternativas para atender às consultoras em casos de indisponibilidade de produtos foi uma das ações de melhoria contínua que partiram do comitê. Também estabelecemos um processo diferenciado para a substituição de produtos, reduzindo de 13 para sete dias úteis o prazo de troca. O baixo percentual alcançado no Índice de Não Atendimento, que caiu cerca de 70% de 2011 a 2013, chegando ao menor índice histórico, é outro reflexo da atuação do comitê.

O grupo acompanha mais de 70 indicadores, que compõem o que chamamos de Serviço Perfeito e que visam garantir qualidade no atendimento, com a entrega dos produtos no menor prazo possível.

Em nossas operações na América Latina, apoiadas por centros de distribuição e linhas para separação dos pedidos em cada um dos países em que atuamos, já registramos mais de 50% de nossas entregas feitas em até 48 horas. Para 2014, nossa meta é alcançar 55% dos pedidos entregues em 48 horas.

Empreendedorismo sustentável

Nossa matriz de materialidade, revisada em 2010 e 2011, apontou como um de nossos temas prioritários o empreendedorismo sustentável, que pode ser impulsionado, especialmente, entre nossa rede de consultoras. Acreditando no alto potencial empreendedor da atividade de consultoria, nosso propósito é contribuir para ampliar esse valor, atrelando a resultados econômicos a maior geração e distribuição de riquezas, o cuidado com a qualidade das relações e o uso sustentável dos recursos naturais.

Para aprimorar nosso entendimento sobre empreendedorismo, apoiamos a estruturação de uma rede global de pesquisa sobre novos negócios na base da pirâmide (composta pelas classes menos favorecidas), liderada pelo professor Stuart Hart, da Universidade Cornell (EUA). A rede já conta com 18 laboratórios espalhados por diversos países, como Dinamarca, Venezuela, África do Sul e Filipinas.

Em 2013, o Fórum Mundial da Rede Global de Laboratórios de Base da Pirâmide (BoP) foi realizado na sede da Natura, em Cajamar (SP), reunindo os teóricos do BoP, representantes de outras empresas e líderes dos laboratórios de BoP ao redor do mundo.

Nossa intenção é conferir cada vez mais peso a iniciativas de empreendedorismo sustentável em nossa rede de CNs. Já materializamos esse propósito por meio do Movimento Natura, no Brasil, e também do modelo comercial diferenciado em consolidação no México (*leia mais a seguir*).

CNS ENGAJADAS NO MOVIMENTO NATURA^{1 2}

Unidade	2011	2012	2013
Un.	122.953	176.331	209.562

¹ Equivale à soma da média de CNs ativas em venda de produtos Crer para Ver; além das CNs que participam de outras iniciativas do Movimento Natura por ciclo, como o Programa Acolher. ² Considera os ciclos 01/2013 a 19/2013. Em comparação com 2012, houve o aumento de um ciclo de vendas.

MOVIMENTO NATURA

Criado em 2006, o Movimento Natura é parte importante de nosso compromisso para gerar cada vez mais valor à nossa rede e impulsionar ações de mobilização e engajamento. Uma das frentes do movimento, o Programa Acolher oferece suporte, por meio de recursos financeiros e de consultoria técnica, aos projetos desenvolvidos pelas CNs para transformação de suas realidades locais, além de conectar essas consultoras à sua respectiva rede de relações.

O programa ganha vida com o Prêmio Acolher, que reconhece as iniciativas mais transformadoras apresentadas pelas consultoras participantes, em temas como alimentação, educação, arte e cultura, assistência social, saúde, geração de renda e meio ambiente. Na terceira edição, em 2013, registramos 586 histórias inscritas e oito reconhecidas. O prêmio de 2013 também instituiu uma novidade: a participação de 63 colaboradores voluntários da Natura – os acolhedores –, que apoiaram as CNs finalistas e ganhadoras dessa edição.

Além do Acolher, em 2013 o Movimento Natura se envolveu em outras frentes de trabalho, como a campanha Desmatamento Zero, criada pelo Greenpeace, que busca aprovar uma lei de iniciativa popular sobre o assunto no Congresso Nacional. Por meio da ativação do Movimento Natura, conseguimos reunir mais de 84 mil assinaturas de CNs.

Em 2013, o Movimento Natura contabilizou mais de 209 mil participações, número acima da meta estipulada para o período e que correspondeu a um crescimento de 19% em comparação com o ano anterior. Esse indicador considera também o engajamento de nossas consultoras no programa Crer para Ver (*leia mais sobre os resultados de 2013 do Crer para Ver nas páginas 32 a 34*). Em 2013, uma média de 125 mil CNs venderam produtos da linha Crer para Ver a cada ciclo de vendas.

MOVIMENTO NATURA 2.0

Com os aprendizados, estamos nos preparando para ampliar o Movimento Natura e fortalecer nosso comprometimento com o que estamos chamando de *bem fazer bem* – em referência à nossa proposta de valor de promover o *bem estar bem*. Nosso desejo é envolver não apenas nossas consultoras, mas aproximar outros públicos e estruturar uma rede que conecte agentes de mudança (donos/promotores de iniciativas socioambientais) e pessoas interessadas em colaborar; seja com suas habilidades e talentos, seja com recursos financeiros, dentre outras possibilidades. Para alcançar esse novo patamar, lançaremos, em 2014, uma plataforma digital colaborativa que funcionará como uma ferramenta de conexão e encontro entre os promotores das iniciativas e os voluntários, de acordo com afinidades, necessidades, interesses específicos e localização geográfica.

Nesse contexto, o Programa Acolher passará a concentrar as metodologias e ferramentas para instrumentalizar essa nova rede. Também pretendemos aprimorar os indicadores do Movimento Natura e já estamos trabalhando na elaboração de um índice capaz de mensurar o impacto social de nossas iniciativas. Assim, conseguiremos priorizar investimentos que contribuam para o desenvolvimento humano, especialmente o de nossas CNs.

REDE DE RELAÇÕES SUSTENTÁVEIS

Passados três anos desde a sua implantação, o modelo comercial diferenciado de nossas operações no México evidencia o potencial empreendedor de nosso negócio e o quanto ele pode ser inovador. Batizado de Rede de Relações Sustentáveis, trata-se de um modelo de venda direta multinível – formato já explorado no mercado mexicano – que fomenta a estruturação de redes de consultoria. Em 2013, esse sistema cresceu 22% e ultrapassou, no início de 2014, a marca simbólica de 100 mil CNs. Desde 2009, o crescimento médio da rede de consultoras no México foi de 33,5% ao ano.

Mais que a formação de redes, queremos contribuir para a criação de negócios inclusivos e capazes de gerar capital social. A ideia central do Rede de Relações Sustentáveis é que a carreira da consultora e seu relacionamento com a Natura evoluam à medida que ela atraia mais CNs às redes, trabalhe na formação de novos líderes e se envolva em ações socioambientais em suas comunidades. A estratégia se sustenta a partir de quatro pilares: autoconhecimento, gestão do negócio, rede de relações e sociedade.

Com base em critérios quantitativos e qualitativos, estabelecemos diferentes níveis para cada momento da carreira de consultoria (*leia quadro a seguir*). Para respaldar essa evolução, oferecemos módulos educacionais relacionados ao tema empreendedorismo sustentável. Também realizamos ações de reconhecimento cada vez que uma CN muda de nível.

Em 2013, registramos 1.915 participações em capacitações presenciais e virtuais e 712 na Vivência de Desenvolvimento Sustentável, que aborda conteúdos para orientar e estimular a rede a promover iniciativas socioambientais.

No ano, levamos a experiência do Rede de Relações Sustentáveis a diversos fóruns de promoção da inclusão, com destaque para o II Fórum Internacional Base para o

Desenvolvimento dos Mercados na Base da Pirâmide, realizado pelo BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) em junho de 2013, na Colômbia.



ASSOCIADA NATURA

Expert em gestão de negócio
Referência em *triple bottom line*



INSPIRADORA NATURA

Desenvolvendo-se em gestão de negócio



TRANSFORMADORA NATURA 2

Expert em gestão de rede
Referência em gestão de rede



TRANSFORMADORA NATURA 1

Desenvolvendo-se em gestão de rede



FORMADORA NATURA 2

Expert em gestão de grupo direto
Referência em gestão de grupo direto



FORMADORA NATURA 1

Desenvolvendo-se em gestão de grupo direto



CN EMPREENDEDORA NATURA

Expert em indicação



CN CONSULTORA NATURA

Expert em consultoria Natura (vendas)

CONSUMIDORES

Com base em nossa crença na promoção do *bem estar bem*, buscamos, a cada ano, maior aproximação de nossos consumidores, em um movimento de constante troca. Para estreitar essa relação, contamos cada vez mais com as tecnologias digitais, que nos inserem em um cenário rico em oportunidades e desafios, pautado por formatos mais interativos e colaborativos de relacionamento.

Em 2013, demos um passo importante sob esse aspecto com o lançamento da etapa piloto do projeto Rede Natura, que conecta virtualmente as consultoras e os consultores Natura, os consumidores finais e a própria companhia e inaugura uma forma adicional de relacionamento e comercialização de nossos produtos, que vem reforçar o modelo de venda direta (*leia mais sobre o Rede Natura na página 96*).

Na maior rede social da atualidade, o Facebook, nossa página oficial, que agora integra as páginas das Operações Internacionais, tem mais de 7 milhões de fãs. Contamos também com páginas específicas, caso do nosso canal para maquiagem, com mais de 1,7 milhão de fãs. Lançado em 2012, o aplicativo Aqui Tem Natura, que permite aos usuários do Facebook localizarem consultoras Natura entre seus amigos e os contatos de seus amigos, registra mais de 134 mil CNs cadastradas, de mais de 5 mil municípios de todo o Brasil. No Twitter, mais de 52 mil usuários são seguidores da Natura.

Em uma iniciativa inovadora, lançamos, em 2013, um aplicativo com dicas sobre exercícios e reflexões que estimulam o autoconhecimento e a sensação de *bem estar bem*. A partir dos resultados de uma pesquisa sobre o sentido dos gestos, desenvolvida pela área de Inovação da Natura, montamos um cardápio de toques de bem-estar que podem ser combinados com produtos das linhas Natura Plant, Natura Tododia e Natura Ekos. Também

disponibilizamos um aplicativo Natura Mamãe e Bebê, exclusivo para iPhones e iPads. Com o intuito de fortalecer o vínculo entre mãe e filho, o aplicativo ensina uma massagem inspirada na Shantala (técnica milenar indiana) para promover o bem-estar desde o princípio da vida.

Fora do ambiente *online*, conduzimos diferentes ações para estreitar nosso relacionamento com os consumidores e ampliar o reconhecimento de nossa marca. Sucesso ao longo de 2012, encerramos, no início de 2013, as atividades de nosso Espaço Conceito, pensado para promover o acesso aos nossos produtos por meio de uma experiência conceitual e sensorial capaz de proporcionar uma vivência de múltiplos sentidos. O Espaço Conceito deverá ser reaberto no segundo semestre de 2014, na mesma região, em São Paulo. Também temos planos de expandir a experiência para outras cidades do País.

Mantivemos, ao longo de 2013, o nosso programete *Aqui Tem Natura*, que, além da TV Record, passou a ser transmitido nos canais pagos GNT, Viva e Discovery Home & Health. Veiculado também em nosso portal *online* tv.natura.net, o conteúdo do programa aborda questões relevantes para a Natura, como bem-estar; saúde, beleza, sustentabilidade e empreendedorismo social.

Investimos, em 2013, no sistema de CRM (Customer Relationship Management), que, por meio das tecnologias digitais, permitirá conhecer e atender melhor nossos consumidores. Seguindo essa mesma premissa, lançamos, no primeiro trimestre, o projeto Natura Eu Gosto, uma abordagem diferente de nosso portfólio na revista *Natura*, que busca incentivar a oferta entre categorias de produtos a partir de alguns perfis e hábitos mapeados. Foram criados 20 perfis, como "Homem e Estilo", que apresenta no mesmo espaço produtos de cuidados para a pele masculina, desodorantes, gel para cabelo e perfume.

MARKETING INSPIRADOR

Nossas diferentes ações de comunicação, publicidade e marketing buscam transmitir nossos valores e nossa Essência para o público, além de transmitir mensagens sobre assuntos relevantes para nós, como qualidade das relações, bem-estar e sustentabilidade. Em 2013, expandimos nossos investimentos em marketing, estratégia que contribuiu para alcançarmos o melhor resultado da história em vendas no ciclo de Natal.

Para divulgar a linha Sou, no segundo semestre de 2013 criamos, nas cidades de Salvador (BA) e Recife (PE), o Espaço Sou para Nós, que promoveu reflexões sobre consumo consciente. No Rio de Janeiro, os cariocas também puderam ter uma experiência interativa com a nova marca. Convidamos o público a abrir mão de seus excessos e a compartilhar suas histórias. Os colaboradores da Natura deram o passo inicial e arrecadaram livros, que foram, então, disponibilizados em máquinas do tipo "vending machine", instaladas em diferentes estações de metrô. Organizamos, ainda, videoconferências por meio do Youtube para provocar reflexões sobre nossas formas atuais de consumo.

Já a linha Kaiak realizou a ação "O que move você?", em Salvador (BA), Fortaleza (CE) e Recife (PE). Com o apoio de uma consultoria esportiva, foram montadas estações com esteiras ergométricas, que simulavam a prática esportiva, em *shopping centers* das cidades. O participante escolhia o tempo do desafio, o tipo de esporte e a trilha sonora e, conforme seu desempenho, ganhava produtos Kaiak.

Todas as nossas ações de comunicação seguem as Diretrizes Éticas de Comunicação da Natura. O documento é destinado a nossos colaboradores e fornecedores envolvidos nesses processos e define as principais premissas que sustentam campanhas e ações de comunicação, tais como o impacto ambiental dos produtos, o consumo consciente, o respeito à criança e a valorização da diversidade. A garantia de que os conteúdos divulgados em nome da Natura seguem o estabelecido nas diretrizes cabe às áreas da companhia

responsáveis por cada ação de comunicação. Contamos, ainda, com o Comitê da Marca, que responde ao Conselho Executivo.

Atuamos seguindo o que determina o Conar (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária) e os códigos de conduta da Associação Brasileira de Anunciantes, da Associação Brasileira de Defesa do Consumidor e da Associação Brasileira das Empresas de Vendas Diretas. Em 2013, não recebemos nenhuma notificação por desrespeito a regulamentos e leis e a códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio. **GRI G4-PR7**

LEALDADE E PREFERÊNCIA

Anualmente, avaliamos a satisfação de nossos consumidores por meio de três indicadores: penetração, preferência e lealdade, este último considerando três aspectos (*satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação*).

Em 2013, registramos uma leve queda na avaliação da nossa marca pelos consumidores, segundo a pesquisa de imagem Brand Essence, da consultoria Ipsos. O percentual de consumidores que concedeu nota máxima para a Natura foi de 79% para 77,8%. No ano, no entanto, aumentamos o número de localidades consultadas, fato que contribuiu para a perda de comparabilidade entre os dados de 2012 e 2013.

No mercado de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal, nossos índices de lealdade e preferência corresponderam a 51,6% e 43,8%, respectivamente. Em 2012, o índice de lealdade foi de 51%, enquanto a preferência era de 46,5%. O resultado mostra um cenário estável ante o ano anterior.

Também fomos eleitos a marca mais valiosa do varejo brasileiro pelo *ranking* da consultoria Interbrand. No início de 2014, fomos reconhecidos como a segunda empresa com a melhor imagem entre os consumidores brasileiros, segundo o *ranking* da consultoria britânica BrandIndex.

AVALIAÇÃO GLOBAL DE PESQUISA DE IMAGEM DE MARCA NO BRASIL^{1 2 3}

Unidade	2011	2012 ³	2013
%	73	79	77,8

1 Fonte: Brand Essence/Instituto Ipsos. **2** A medida de Top Box de avaliação global considera os respondentes que deram nota máxima para a marca Natura, em uma escala de 1 a 5. **3** Pesquisa a partir de amostra quantitativa de 3 mil entrevistas pessoais e domiciliares, distribuídas em 50 praças. Com a adição das cidades pequenas, o indicador de 2013 perdeu a comparabilidade com o indicador de 2012. O valor para 2012, considerando as mesmas praças, é de 78,8%.

GRI G4-PR5

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CONSUMIDORES NO BRASIL^{1 2}

	Unidade	2011	2012	2013
Lealdade ³	%	66	51	51,6
Preferência	%	47	46,5	43,8

1 Fonte: Brand Essence/Instituto Ipsos. **2** Pesquisa a partir de amostra quantitativa de 3 mil entrevistas pessoais e domiciliares, em 50 praças. Com a adição das cidades pequenas, o indicador de 2013 perdeu a comparabilidade com o indicador de 2012. **3** Porcentagem de consumidores que deram a nota máxima (Top Box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

PENETRAÇÃO EM DOMICÍLIOS BRASILEIROS^{1 2 3}

Unidade	2011	2012	2013
%	62	60	58,5

1 Fonte: Kantar World Panel. **2** A penetração é a porcentagem de domicílios da população representada na pesquisa que compraram a marca no período especificado. **3** O painel representa 81% da população domiciliar e 90% do potencial de consumo do País, segundo o índice Target. Em função de atualizações no perfil populacional, as informações da Natura passam por adequações, e os números foram revistos.

Dada a importância crescente no mercado latino-americano para o nosso negócio, acompanhamos também os indicadores de lealdade, preferência de marca e recomendação nos países que compõem nossas Operações Internacionais. Em 2013, a lealdade de nossos consumidores cresceu de 49,3% para 54,2%. Já o percentual de consumidores que recomendariam a Natura alcançou 77,5%, enquanto em 2012 esse índice foi de 70%.

No ano, ocupamos a 12ª posição na pesquisa que apontou as 50 marcas latinas mais valiosas, de Brandz, WPP e Millward Brown. Também fomos listados nos *rankings* de imagem e de marcas mais admiradas da Argentina, organizados pela revista *Apertura*.

GRI G4-PR5

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM CONSUMIDORES NAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

	Unidade	2011	2012	2013
Lealdade ¹	%	n.a	49,3	54,2
Preferência ²	%	11	14,3	16,6
Recomendação	%	n.a	70	77,5

1 Índice de lealdade é composto por Top Box em recomendação, Top Box em recompra e Top Box em satisfação. Considera consumidor que comprou e utilizou Natura nos últimos 12 meses. **2** O índice de preferência é medido nas principais praças dos países que compõem as OIs e ouve consumidores de 25 a 55 anos.

ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

O Serviço de Atendimento ao Consumidor Natura (SNAC) centraliza nosso contato com os consumidores finais. Também atendemos a todas as reclamações, dúvidas e críticas registradas em nossos perfis nas redes sociais (Facebook e Twitter) e em nossos blogs.

Dando sequência às iniciativas para melhoria de nossos processos, conseguimos diminuir o prazo de substituição de produtos, de 13 para sete dias. Uma das ações que contribuíram para a redução é o serviço de troca simultânea, em que entregamos o novo item no momento em que recolhemos o produto reclamado. Antes, era necessário que o consumidor primeiro encaminhasse o produto para a nossa avaliação.

Também consolidamos a linha de atendimento específica para Chronos em nosso SNAC, que conta com colaboradores capacitados pela área de Cosmetovigilância da Natura. Com o sucesso da iniciativa, nossa expectativa é ampliar essa proposta de atendimento segmentado para outras marcas com perfis similares ao do Chronos.

Em respeito à privacidade dos consumidores e à confidencialidade das informações, todos que se comunicam conosco pela internet ou pelo SNAC são protegidos por políticas e sistemas que garantem a segurança dos dados. Em outubro de 2013, passamos a adotar uma das mais avançadas tecnologias de segurança de dados disponíveis, que permite a autenticação e o reconhecimento de todos os usuários de nossos sistemas digitais, especialmente nossas CNs, além de facilitar o acesso e aumentar a velocidade de navegação. No ano, não registramos qualquer caso judicial ou processo administrativo envolvendo violação de privacidade ou perda de dados dos nossos consumidores. **GRI G4-PR8**

TRANSPARÊNCIA RADICAL

Identificada a oportunidade de aprofundar a transparência com que buscamos nos relacionar com nosso consumidor, lançamos, em janeiro de 2013, o projeto Transparência Radical, para disponibilizar ainda mais informações a esse público e, em consequência, aumentar seu poder de decisão consciente.

O primeiro ano foi dedicado à coleta de dados. Em nossa plataforma de cocriação – Cocriando Natura –, realizamos uma ação específica sobre transparência e segurança dos produtos, que contou com a participação de consumidores, CNs e colaboradores (*leia mais sobre o Cocriando na página 43*).

Após essa etapa, que ouviu também representantes de nossa liderança e de áreas específicas da companhia, percebemos que os consumidores ainda têm pouco conhecimento sobre temas essenciais para a Natura, desde dados sobre os produtos

de nosso portfólio até informações sobre nossa cadeia de valor e nossa gestão voltada para um modelo sustentável. Indo além, identificamos o desejo dos consumidores em obter mais detalhes sobre todos esses temas.

Definimos, assim, quatro tópicos prioritários do Transparência Radical: rastreabilidade da cadeia, impacto ambiental, impacto social e saúde e segurança. Pretendemos, agora, estruturar um plano de ação para fazer chegar essas informações aos consumidores de forma ainda mais clara e lúdica e em linha com nosso compromisso com a transparência.

SEGURANÇA DO CONSUMIDOR GRI G4-PR1

Com o compromisso permanente com a saúde e a segurança dos nossos consumidores, contamos com rigorosos processos internos, desde o desenvolvimento conceitual do produto até sua fabricação. Entre esses processos estão testes e avaliações de segurança e eficácia de produtos e matérias-primas, testes de estabilidade, microbiologia e desenvolvimento analítico, garantindo, dessa forma, a aprovação e o atendimento de todos os nossos produtos aos requisitos da Anvisa, no Brasil, e dos órgãos sanitários dos países de nossas Operações Internacionais, além de um posicionamento diferenciado, visando ao compromisso com a verdade, a ética e a transparência.

Tendo como base a premissa da melhoria contínua, nosso processo de Cosmetovigilância busca sinalizar à empresa sobre a necessidade de se posicionar e definir ações em casos identificados de risco à saúde do consumidor. Esse trabalho ocorre por meio de monitoramento dos produtos no mercado e avaliação do perfil das reclamações de possíveis reações adversas. Em 2013, esse processo evoluiu, com base no novo regulamento europeu, e aumentamos o escopo de avaliação individual dos casos, além de definirmos a estratégia de notificação de casos graves às autoridades sanitárias, entre outras ações. Para garantir mais assertividade na tratativa das ocorrências, em parceria com nossa central de atendimento ao consumidor (SNAC), ampliamos o atendimento especializado para os casos não recuperados – aqueles em que o consumidor, no momento do atendimento, ainda sente o efeito indesejável possivelmente ocasionado pelo uso de um produto Natura e para os quais oferecemos atendimento médico. Também investimos na capacitação dos profissionais que realizam o atendimento ao consumidor.

Também estruturamos uma rede colaborativa, com pesquisadores brasileiros e internacionais, representantes da academia e consultores independentes. Dessa forma, acreditamos ser possível conhecer cada vez mais o comportamento de nossos consumidores e disponibilizar produtos e serviços inovadores, que atendam às suas expectativas. Para garantir o alinhamento com os padrões rigorosos que adotamos no Brasil, instituímos uma gerência técnico-científica nas OIs, responsável pelos processos

regulatórios, de cosmetovigilância e de qualidade, integrados à Diretoria de Segurança do Consumidor em Inovação, no Brasil.

No ano, revisamos, ainda, nossos posicionamentos, tornando-os mais claros. Uma das diretrizes atualizadas, que se tornou uma política interna da Natura, diz respeito à realização de testes em animais (*leia mais a seguir*). No processo de revisão, criamos um grupo de trabalho com representantes de diferentes áreas da companhia, como Comunicação, Jurídico e Qualidade, e também utilizamos dados coletados com base nos comportamentos dos usuários da internet.

Nosso trabalho tem como uma de suas premissas o princípio da precaução. Por isso, acompanhamos a evolução da ciência mundialmente e desenvolvemos um processo robusto de monitoramento de tendências nos temas polêmicos e ingredientes controversos, trabalhando em substituições, quando necessário. Nossas ações já resultaram, por exemplo, na eliminação de substâncias como o parabeno, em 2011, e o ftalato, em 2008. Também mantemos uma busca contínua por novos métodos, internacionalmente reconhecidos, que garantam a segurança dos consumidores e comprovem os benefícios de nossos produtos. **GRI G4-I4**

ALTERNATIVA AOS TESTES EM ANIMAIS

Desde 2006, mantemos uma política de repúdio aos testes em animais em todos os nossos processos, incluindo os estudos para avaliação de novas matérias-primas. Esse também é o posicionamento da Aesop. Trabalhamos continuamente para identificar e consolidar novos processos e metodologias alternativas, como os testes *in vitro*, que garantam a segurança e a eficácia de nossos produtos. Observamos esse movimento em todo o mundo e contamos com uma equipe técnica especializada internacionalmente dedicada ao tema.

Nos últimos anos, um dos grandes desafios tem sido encontrar laboratórios aptos a realizar os testes alternativos segundo nossos padrões de segurança e qualidade. Em 2013, demos um passo importante sob esse aspecto ao homologar laboratórios nos Estados Unidos e no Brasil e prospectar outros na Europa.

Em nossos contratos comerciais, especificamos claramente nosso posicionamento contrário aos testes em animais, para que todos os nossos fornecedores se comprometam a seguir essa restrição. No entanto, caso um fornecedor realize testes em animais a pedido de outra organização ou setor industrial, não possuímos mecanismos para coibir a prática.

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

Não comercializamos produtos proibidos no Brasil ou nas OI. Realizamos uma análise prévia regulatória em todas as nossas matérias-primas, a fim de garantir a conformidade dos nossos produtos. Em 2013, não registramos sanções ou multas por violações a leis e regulamentos relativos ao fornecimento de produtos e serviços e à rotulagem dos produtos nem multas por colocar em risco a saúde e segurança de nossos consumidores. **GRI G4-PR2/PR4/PR6/PR9**

No final de 2013, uma análise da ONG Proteste (Associação Brasileira de Defesa do Consumidor) indicou que o fator de proteção do Natura Fotoequilíbrio Spray FPS 30 era menor que o informado. A análise foi divulgada na mídia e encaminhada ao Ministério Público do Espírito Santo e de São Paulo, aos serviços de proteção ao consumidor (Procon) dos dois estados e à Anvisa. Respondemos à imprensa e aos questionamentos da Anvisa explicando que nosso produto passou por testes rigorosos de avaliação de sua eficácia quanto à proteção da pele, além dos exigidos por lei, e que nossos produtos possuem os laudos comprobatórios, emitidos por três laboratórios independentes, atestando a declaração do fator de proteção. **GRI G4-PR6**

FORNECEDORES

Para consolidar uma cadeia de fornecimento com alto valor agregado, precisamos liderar pelo exemplo e compartilhar com nossos fornecedores a experiência e o conhecimento adquiridos ao longo de nossa história.

Em 2013, fortalecemos ainda mais o relacionamento com nossa cadeia, composta de mais de 5 mil parceiros comerciais no Brasil. Essa base é dividida entre fornecedores terceiros (produtos acabados), de insumos produtivos (ativos da biodiversidade, matérias-primas e materiais de embalagem) e de materiais e serviços indiretos. Em 2013, registramos 1.762 fornecedores ativos nas categorias de insumos produtivos e de materiais e serviços indiretos. Desse número, 283 parceiros representaram aproximadamente 70% de nosso volume de compras no ano. **GRI G4-I2**

Trabalhamos com diferentes ferramentas que monitoram nossas práticas de compras, desde procedimentos que determinam quais são as atividades que devem ser realizadas pelos fornecedores e qual é a alçada de aprovações de cada processo até sistemas tecnológicos que armazenam todos os dados das nossas concorrências e licitações e que, inclusive, podem ser auditados.

Ao longo de 2013, consolidamos nossa estratégia de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis, que, com base em uma metodologia construída pela Natura em parceria com especialistas internacionais, soma, aos critérios tradicionais de seleção de fornecedores, informações socioambientais. Em 2013, elevamos de 87% para 96% a base de fornecedores de insumos produtivos que participam do programa. No ano, também incluímos fornecedores de transportes e de serviço na iniciativa.

Além de conhecer os impactos relacionados à nossa cadeia e acompanhar trimestralmente oito indicadores de desempenho (emissão de CO₂, consumo de água, geração de resíduos,

programas de educação formal, treinamento de colaboradores, índice de acidentes de trabalho, inclusão social/contratação de colaboradores com deficiência e investimento social privado), a iniciativa busca estruturar planos de desenvolvimento para esses fornecedores.

Implementamos melhorias no programa em 2013, simplificando processos, como o preenchimento das planilhas de indicadores, e revisando a periodicidade dos encontros com fornecedores, que passaram a ser semestrais – antes, eles ocorriam a cada três meses – para que nossos parceiros tenham mais tempo para rever práticas e melhorar o desempenho dos indicadores monitorados. Nos encontros, buscamos apresentar a evolução do fornecedor e seu desempenho diante de outros parceiros da mesma categoria. Para impulsionar a troca de experiências, também criamos fóruns que reúnem diversos fornecedores para a discussão de temas de interesse.

No ano, 231 fornecedores participaram de nossos treinamentos presenciais, totalizando 10.248 horas de capacitação. Nos treinamentos virtuais, registramos 77 participações. Entre os temas abordados estavam metodologia TBL (*triple bottom line*), processos internos de funcionamento da área de suprimentos e nosso programa de desenvolvimento de fornecedores Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental, Social e Relacionamento).

Nesse terceiro ano, as externalidades socioambientais positivas do programa corresponderam a R\$ 447 mil. O valor considera o benefício gerado pelo investimento desses parceiros em programas de educação para seus colaboradores e na contratação de profissionais com deficiência, entre outras ações. No acumulado, geramos R\$ 2,78 milhões, valor que corresponde a 17,3% de nossa meta, que prevê a geração de R\$ 16 milhões em ganhos socioambientais até 2015.

DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Alinhado à nossa estratégia de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis, o Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental, Social e Relacionamento) é o nosso programa de desenvolvimento de fornecedores, que avalia indicadores críticos de nível de serviço e questões sociais e ambientais. Em 2013, participaram 87 fornecedores de insumos, produtos acabados, serviços relacionados à marca, logística e atendimento a CNs.

Entre as evoluções do programa está a estruturação do Comitê de Fornecedores, formado por colaboradores de diversas áreas da Natura (Finanças, Inovação e Suprimentos, entre outras), que se reúne mensalmente. Inspirado no Comitê de Clientes, cujo trabalho está focado no serviço prestado às nossas consultoras (*leia mais na página 100, Excelência no nível de serviço*), o Comitê de Fornecedores busca identificar pontos críticos e oportunidades de evolução no relacionamento da Natura com seus fornecedores, como questões de logística de entrega e formas de pagamento. Em formato piloto, também promovemos treinamentos virtuais (*e-learning*s) para os participantes do Qlicar. Outro avanço de 2013 foi a análise financeira periódica de nossos parceiros comerciais, processo que até então ocorria somente na homologação do fornecedor.

Organizamos, ainda, a terceira edição do Prêmio Qlicar, que reconheceu 16 fornecedores nas categorias embalagem, fragrância, matéria-prima, terceiros Brasil e Latam, atendimento, operador logístico, transportadora, evolução socioambiental, comunidades fornecedoras e inovação. Para 2014, queremos introduzir a categoria tecnologia na premiação. Nos próximos anos, pretendemos incluir também outras categorias para os fornecedores das Operações Internacionais.

GESTÃO DE RISCOS NA CADEIA

Nossa gestão de risco voltada aos fornecedores considera os aspectos de mercado, financeiro, socioambiental, de saúde e segurança do trabalho e de qualidade, além dos demais requisitos legais. Em 2013, identificamos 436 fornecedores elegíveis ao processo de avaliação e controle de riscos. Desse total, 186 passaram por auditoria ao longo do ano. Esse trabalho resultou em uma série de planos para melhoria contínua: 111 fornecedores apresentaram algum aspecto de potencial melhoria ambiental, cem para reduzir impactos negativos na sociedade e 118 para melhorias nas condições trabalhistas. Vale destacar que todos esses aspectos incluem ações de diferentes níveis de impacto (alto, médio e baixo). Não foi firmado nenhum acordo para corrigir questões de direitos humanos, uma vez que nosso posicionamento é o de tolerância zero quanto a esse tipo de violação.

GRI G4-EN33/HR11/LA15/SO10

Nas auditorias com foco em questões ambientais, consideramos, além do cumprimento a requisitos legais e da existência de planos ambientais de emergência, o processo de identificação que o parceiro faz sobre os impactos significativos de sua operação e como é realizada a gestão de resíduos, água, energia, efluentes e emissões na empresa. Já as auditorias voltadas às práticas trabalhistas analisam os treinamentos realizados para prevenção de riscos (brigada de incêndio, primeiros socorros etc.), o uso de equipamentos para proteção e os planos de emergência existentes, entre outros aspectos. Nas auditorias com foco nos impactos sociais, avaliamos se os fornecedores contam com códigos e diretrizes relacionados à conduta ética, a adesão a compromissos ligados a práticas trabalhistas e de direitos humanos, o atendimento às cotas determinadas pelo Ministério do Trabalho (jovens aprendizes e/ou pessoas com deficiência), a contratação em regime CLT dos colaboradores que atuam em nossas operações e a promoção de iniciativas para o desenvolvimento da comunidade, entre outros itens. **GRI G4-EN33/LA15/SO9**

Dos fornecedores que ingressaram em nossa cadeia de suprimentos no ano, 2,3% foram avaliados, no momento da contratação, quanto aos riscos ambientais, sociais, trabalhistas e de direitos humanos. Vale ressaltar, no entanto, que esses novos fornecedores se enquadram nas categorias que representam 70% de nosso volume de compras. **GRI G4-HR10/EN32/LA14/SO9**

É importante ressaltar também que 100% dos contratos firmados com nossos fornecedores têm cláusulas referentes a direitos humanos, como riscos envolvendo o trabalho infantil e o trabalho forçado ou análogo ao escravo. Os contratos de investimentos significativos que incluem cláusulas referentes a direitos humanos são aqueles com valores iguais ou superiores a R\$ 5 milhões. Em 2013, foram firmados 16 contratos desse tipo. Para fins de comparação, em 2011 registramos 44 contratos dessa natureza. A redução no número se explica em função de um menor volume de projetos desenvolvidos pela Natura em 2013. **GRI G4-HR1**

No ano, também não tivemos nenhum contrato interrompido em decorrência de casos de corrupção. Especificamente em relação ao direito de exercer a liberdade de associação e de negociação coletiva, não possuímos mecanismos para avaliar o cumprimento dessa garantia entre os nossos parceiros de negócio. Vale ressaltar que nossas práticas de segurança englobam treinamentos sobre direitos humanos, incluindo o treinamento legal, previsto pela Polícia Federal, e treinamentos internos. Todos os colaboradores da área de vigilância passam pelo treinamento previsto pela Polícia Federal, além dos treinamentos específicos, para os quais não temos percentual medido. **GRI G4-SO5/HR4/HR7**

GRI G4-EN33/HRI I/LA15/SO10

TOTAL DE FORNECEDORES CRÍTICOS AVALIADOS EM ASPECTOS SOCIOAMBIENTAIS, SOCIAIS, DE DIREITOS HUMANOS E DE PRÁTICAS TRABALHISTAS

Tipo de impacto	Total	Acordos de melhorias em decorrência da avaliação	
		Total	%
Impactos negativos ambientais	186	111	25%
Violação de práticas trabalhistas	186	118	27%
Impactos negativos na sociedade	186	100	23%

LEALDADE E SATISFAÇÃO GRI G4-PR5

Monitoramos a qualidade da relação com nossos fornecedores por meio dos indicadores de satisfação e lealdade, à semelhança do que fazemos com todos os nossos públicos prioritários. Em 2013, nosso índice de lealdade voltou a crescer entre nossos fornecedores do Brasil, saltando de 23% para 30%, acima da nossa meta, de alcançar 28% de lealdade. Esse foi o primeiro ano em que apresentamos os resultados de lealdade das OIs. Comparando 2012 e 2013, as evoluções mais significativas foram verificadas no México, na Colômbia e no Chile. No ano, também obtivemos uma participação mais alta na pesquisa, com aumento de 30% no total de respondentes.

GRI G4-PR5

QUALIDADE DAS RELAÇÕES COM FORNECEDORES¹

	Unidade	2011	2012	2013
Satisfação ¹		81	79	85,5
Lealdade – fornecedores Brasil ²	%	27	23	30
Lealdade – fornecedores OIs ²		n.d	29	38
Lealdade – fornecedores Natura (consolidado)		n.d	24	31

1 Porcentagem de fornecedores satisfeitos e totalmente satisfeitos (Top2Box). **2** Porcentagem de fornecedores que deram a nota máxima (Top1Box), em uma escala de 1 a 5 pontos, a três aspectos: satisfação, intenção de continuar a relação com a Natura e recomendação.

IMPACTO AMBIENTAL DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES

O impacto ambiental causado pelos nossos principais fornecedores também é monitorado pela Natura. Em 2013, elevamos de 66 para 91 o número de fornecedores de insumos acompanhados (acessórios, embalagens, gráficos, fragrâncias e matérias-primas, entre outros). Nesse ano, os indicadores passaram a ser coletados semestralmente.

Em relação ao consumo de energia, considerando a inserção dos novos fornecedores, registramos redução de 15% no consumo relativo. Da mesma maneira, o total de resíduos gerados apresentou queda – 622 toneladas em 2012 para 466 toneladas em 2013. No ano, passamos a acompanhar também o total de resíduos destinados à reciclagem: 5.377 toneladas. O consumo de água, por sua vez, aumentou 17%, em decorrência da inclusão de novos fornecedores e de uma maior acuracidade dos dados reportados.

PRINCIPAIS FORNECEDORES DE EMBALAGEM E MATÉRIA-PRIMA DA NATURA

	Unidade	2011	2012	2013
Total de fornecedores avaliados	Un.	62	66	91
Consumo de energia				
Eletricidade fonte primária – consumo de energia elétrica (J)		9,7 x 10 ¹³	9,3 x 10 ¹³	1,4 x 10 ¹⁴
Eletricidade autogerada – gerador a diesel (J)		2,0 x 10 ¹³	2,7 x 10 ¹³	7,7 x 10 ¹²
Consumo de GLP (J)	Joules	6,2 x 10 ¹²	5,7 x 10 ¹²	1,3 x 10 ¹³
Outros – gás natural (J)		1,2 x 10 ¹⁴	9,7 x 10 ¹³	9,5 x 10 ¹³
Total de energia consumida (J)		2,4 x 10¹⁴	2,2 x 10¹⁴	2,5 x 10¹⁴
Consumo de água				
Consumo total de água	m ³	179.740	184.049	295.954
Geração de resíduos dos principais fornecedores da Natura				
Total de resíduos gerados	t	577	622	466
Total de resíduos destinados à reciclagem ¹	t	n.d	n.d	5.377

¹ O indicador passou a ser monitorado em 2013.

OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

Nosso plano de expansão para a América Latina se apoia fortemente nas relações que mantemos com nossos fornecedores locais. Encerramos 2013 com 10,3 milhões de unidades produzidas fora do Brasil por nossos fornecedores terceiros, enquanto em 2012 o volume correspondeu a cerca de 3 milhões de unidades. Atualmente, a nossa produção local está centrada na Argentina (perfumes, hidratantes, xampus e maquiagem), no México (perfumes, xampus, condicionadores e maquiagem) e na Colômbia (perfumes, sabonetes, hidratantes e condicionadores). Em 2013, alcançamos uma média de produção local de 16,5% da receita líquida da região – a Colômbia foi responsável por 51,6% da produção, seguida por Argentina, com 46,5%, e México, com 2%.

Para atender ao aumento da demanda, consequência do crescimento acelerado de nossas Operações Internacionais, pretendemos intensificar a produção na Argentina, na Colômbia

e, principalmente, no México. Também pretendemos investir no aumento da capacidade de nossas linhas de separação de pedidos (*picking*) no Chile, no Peru, no México e na Argentina. Na Argentina, no Chile e no Peru, já adotamos a estratégia de contar com parceiros especializados para gerenciar nossas linhas de separação de pedidos.

Simultaneamente ao crescimento de nossas Operações Internacionais, buscamos estruturar uma cadeia de fornecedores alinhada aos propósitos da Natura. Em 2013, os processos de auditoria e homologação de fornecedores da Latam consideraram aspectos socioambientais, de acordo com os padrões utilizados pela companhia no Brasil. Esse foi um passo importante para introduzirmos, a partir de 2014, nossa estratégia de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis nas OIs. Nesta etapa piloto, 20 fornecedores participarão do programa, sendo três da Colômbia, dez da Argentina, quatro do México, um do Peru e dois do Chile.

COMUNIDADES FORNECEDORAS GRI G4-EC7/EC8

Apoiar o desenvolvimento das comunidades que fornecem os insumos da sociobiodiversidade brasileira utilizados em nossos produtos integra nossa estratégia de fortalecer a cadeia como um todo. Nosso relacionamento envolve o apoio às técnicas de manejo sustentáveis, à formação de lideranças e à estruturação das cooperativas, além de estar pautado pelo preço justo e pela repartição dos benefícios. Fundamentalmente, buscamos disponibilizar as ferramentas necessárias para que as comunidades fornecedoras possam, de maneira autônoma, gerar valor agregado em prol do desenvolvimento sustentável.

Além da renda gerada pela compra de insumos e pelos valores referentes à repartição de benefício, acreditamos que a postura de relacionamento adotada pela Natura impacta positivamente nossas comunidades fornecedoras à medida que estimula o aumento das capacidades técnicas desses parceiros, a troca de conhecimento com outros produtores e a formação de parcerias com outras empresas.

Em 2013, mantivemos relações com 32 comunidades de regiões brasileiras, das quais 27 são fornecedoras de matérias-primas, e com outras cinco nos relacionamos institucionalmente. Houve uma redução em relação ao ano anterior, pois encerramos nosso relacionamento com quatro comunidades e não incorporamos novos parceiros ao longo de 2013. Deixamos de atuar com as comunidades Palmeira do Piauí (PI), Escolas de Parintins (AM), CTM (SP) e Reserva Extrativista Chico Mendes (AC). Na comunidade do Piauí, nosso processo de fornecimento e pagamento de repartição de benefícios foi concluído e o ativo passou a ser fornecido por outra comunidade. No Amazonas, nosso apoio às escolas de artes também foi finalizado. Com a CTM, houve a alteração na categoria de relacionamento, de comunidade para produtor individual, já que são apenas três

os produtores que fornecem para a companhia. Por fim, ainda estamos em negociação com a Reserva Extrativista Chico Mendes para acesso ao patrimônio genético e, atualmente, o diálogo com a comunidade é conduzido por nossa área de Relações Governamentais.

Como consequência, o número de famílias atendidas também apresentou queda, totalizando 3.117. Sempre que encerramos um relacionamento, realizamos uma avaliação de eventuais impactos e um trabalho gradativo de apoio às comunidades, visando à sua sustentabilidade no longo prazo.

Em 2013, a alocação de recursos caiu 7% se comparado ao ano anterior, correspondendo a R\$ 11,2 milhões. Essa queda foi resultado da decisão de escoar nosso volume de ativos da sociobiodiversidade estocado nos últimos anos, que atendeu às demandas de produção sem a necessidade de novas compras, e também do menor investimento em estudos e assessorias técnicas. Com o resultado, não atingimos a meta de distribuir R\$ 13,6 milhões às comunidades fornecedoras em 2013, mas já estamos implementando iniciativas e projetos para que a nossa meta para a região pan-amazônica seja cumprida, de ampliar para 10 mil o número de famílias envolvidas e de chegar a 30% o consumo de insumos produzidos na região até 2020 (o índice atual é de 13,4%).

Balizam nosso relacionamento a Política Natura de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Sociobiodiversidade, revisada em 2013 (*leia mais na página 54*), e os Princípios de Relacionamento com as Comunidades Fornecedoras, que orientam nossa conduta de respeito à cultura das comunidades, englobando a compreensão sobre seu modo de vida e organização social.

GRI G4-EC8

COMUNIDADES FORNECEDORAS

	Unidade	2011	2012	2013
Comunidades com as quais a Natura se relaciona ¹	Un.	35	36	32
Famílias beneficiadas nas comunidades fornecedoras		3.235	3.571	3.117

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

GRI G4-EC7

RECURSOS DESTINADOS¹

	Unidade	2011	2012	2013
Fornecimento ²		6.749	6.303	3.435
Repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético ou conhecimento tradicional associado ³		1.597	3.099	4.350
Fundos e apoios ⁴	R\$ milhares	1.002	1.524	1.459
Uso de imagem ⁵		22	69	-
Capacitação ⁶		133	301	350
Certificação e manejo ⁷		21	29	-
Estudos e assessorias ⁸		512	749	1.590
TOTAL		10.037	12.074	11.184

¹ Os valores são diretos, em cursos, infraestrutura, estudos, assessorias locais e serviços técnicos. Recursos são repassados em espécie em compras de matéria-prima, repartição de benefícios (se assim estiver previsto no contrato) e uso de imagem. ² Valor pago pelos beneficiadores ou pela Unidade Industrial de Benevides por compras de matérias-primas que serão utilizadas nos produtos Natura. ³ Valores pagos a título de repartição de benefícios às comunidades em que foram acessados patrimônio genético e/ou conhecimento tradicional associado de uma espécie da biodiversidade brasileira. ⁴ Fundos e convênios de desenvolvimento sustentável voluntários da Natura, cujo desembolso está atrelado à realização de projetos ou patrocínios de melhorias de infraestrutura. ⁵ Valores pagos para uso de imagem dos membros das comunidades em materiais de divulgação institucional ou de marketing. ⁶ Oficinas e cursos pagos para aperfeiçoar técnicas de produção sustentável. ⁷ Valores investidos em certificação e planos de manejo em áreas de cultivo. ⁸ Inclui estudos de antropólogos, advogados, economistas, ONGs e demais contratações feitas pela Natura para atuação nas comunidades fornecedoras. Também inclui estudos para a estruturação de cadeias produtivas.

GRI G4-EC8

RECURSOS ALOCADOS POR FAMÍLIA, POR ANO

	Unidade	2011	2012	2013
Recursos diretos ¹	R\$ milhares	2,9	3,1	3,0
Fornecimento ²		2,2	1,8	1,1

¹ Inclui os recursos efetivamente recebidos pelas comunidades: fornecimento de insumos, repartição de benefícios, uso de imagem, fundos e apoios. ² Subitem dos recursos diretos, explicitando os recursos recebidos por fornecimento de matérias-primas.

RELACIONAMENTO E LEALDADE

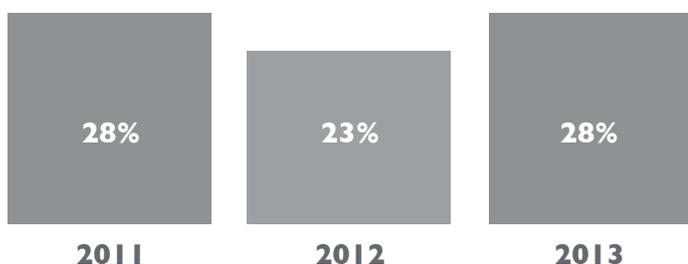
Medido anualmente, em 2013 nosso índice de lealdade com as comunidades fornecedoras cresceu de 23% para 28%. Contribuíram para o desempenho, a ampliação de parcerias, a intensificação de investimentos em capacitação e infraestrutura e a presença mais efetiva da Natura em campo. Em cinco comunidades do nordeste paraense, no entanto, o índice de lealdade chegou a zero, embora a resposta para o item satisfação geral – uma das perguntas que compõem o índice de lealdade – tenha sido positiva (bom e ótimo). **GRI G4-PR5**

No início de 2014, unificamos as duas áreas que trabalham diretamente com as comunidades no Núcleo de Relacionamento e Abastecimento da Sociobiodiversidade (GRAS), ligado à área de Suprimentos, que passa a concentrar os processos de compra de insumos e as ações para o

desenvolvimento das famílias e de produtores, este último ligado anteriormente à Diretoria de Sustentabilidade.

A mudança buscou aprimorar nosso relacionamento com esse público. Também foi uma resposta a uma demanda das próprias comunidades, que apontaram a dificuldade de comunicação com a Natura como um dos aspectos a serem aprimorados nessa relação. Embora não tenhamos registrado impactos negativos significativos resultantes de nossa atuação com as comunidades fornecedoras, essa e outras questões pontuais – problemas de caixa gerados em função de atrasos no pagamento dos adiantamentos por safra e problemas de planejamento entre produtor, cooperativa e Natura – são alguns dos itens apresentados na pesquisa de lealdade. **GRI G4-SO2**

LEALDADE DAS COMUNIDADES FORNECEDORAS^{1 2}



1 Lealdade é obtida a partir da porcentagem de entrevistados que deram nota máxima para três questões: satisfação geral, intenção de continuar a relação e recomendação **2** Em 2013, foram realizadas entrevistas em campo por agentes locais treinados pela Gerência de Relacionamento com Comunidades – 15 comunidades e 278 pessoas entrevistadas.

DIAGNÓSTICO NAS COMUNIDADES

A fim de melhorar nossa atuação com as comunidades fornecedoras, também realizamos uma auditoria interna em 2013, que identificou quatro pontos de melhoria a serem trabalhados pela Natura: sistema de gestão das informações; rastreabilidade da produção das comunidades; monitoramento de boas práticas de manejo ambiental; e rastreabilidade de práticas trabalhistas.

Para todas as questões, foram estruturados planos de ação de curto e médio prazos. No que se refere à gestão das informações, a partir de meados de 2014 passaremos a contar com um sistema unificado de gestão de dados, contemplando informações de produtividade, rastreabilidade, gestão de repartição de benefícios e demandas sociais.

Realizamos, ainda, um diagnóstico com 25 comunidades fornecedoras produtivas que buscou mapear dados relacionados a pontos identificados em nossa auditoria interna: boas práticas de cultivo e manejo ambiental, rastreabilidade, repartição de benefícios e práticas trabalhistas.

Especificamente sobre as questões de manejo e cultivo e rastreabilidade, identificamos a necessidade de criar uma forma para reconhecer e engajar as comunidades que mantêm boas práticas. Em 2014, será desenvolvida, em parceria com a UEBT (Union for Ethical Biotrade), uma nova metodologia de certificação, denominada Padrão Natura de Verificação das Cadeias, que deverá ser utilizada em nossos processos de monitoramento e desenvolvimento das cadeias produtivas. Além de mapear todas as boas práticas de manejo para cada espécie, o padrão ajudará na rastreabilidade da produção e na gestão administrativa e das relações trabalhistas.

Para atender à demanda de rastreamento das práticas trabalhistas, contratamos uma consultoria especializada para fazer uma análise com as 25 comunidades fornecedoras da Amazônia e da Região Sudeste. O objetivo foi conhecer a

realidade dessas comunidades e debater o tema com seus membros. Por meio desse trabalho, não foi verificada nenhuma ocorrência de trabalho forçado/análogo ao escravo ou infantil, mas constatamos o envolvimento de crianças e adolescentes nas cadeias produtivas no âmbito familiar – tradicionalmente existente por motivos culturais em algumas comunidades –, o que não configura descumprimento aos preceitos da Natura. Em 2013, também não registramos incidentes envolvendo populações indígenas.

Vale lembrar que todos os nossos contratos de repartição de benefícios e de fornecimento incluem a exigência de respeito aos direitos humanos, considerando trabalho de crianças e jovens e trabalho escravo ou em condições degradantes. Promovemos a prática do trabalho digno em meio aos fornecedores com os quais mantemos relação comercial direta e exigimos, por meio dos contratos, prática idêntica desses parceiros em relação à sua cadeia de fornecimento.

Também nos empenhamos para que qualquer envolvimento de crianças e adolescentes nas cadeias produtivas não acarrete prejuízo a sua educação formal e ao lazer e não traga riscos à saúde e à segurança e para que a criança e o adolescente possam se desenvolver por meio de atividades familiares com finalidade educacional/cultural e não econômica, de tal forma que esses modos tradicionais de organização familiar sejam reconhecidos por toda a sociedade.

Por isso, em agosto de 2013 apresentamos os resultados do diagnóstico em uma oficina, na cidade de Mosqueiro (PA), que reuniu representantes das comunidades avaliadas. Acordamos, ainda, planos de ação para aprofundar nosso entendimento e o das comunidades fornecedoras sobre o envolvimento de crianças e adolescentes nas cadeias produtivas. Nosso próximo passo será fomentar o cumprimento dos respectivos planos.

GRI G4-HR1/HR5/HR6/HR8

FORTELECIMENTO DAS COMUNIDADES

Trabalhamos continuamente para impulsionar o desenvolvimento das comunidades fornecedoras por meio de projetos de fortalecimento social e capacitações, que consideram a identidade cultural e as oportunidades locais.

No Programa Natura de Lideranças & Gestores em Comunidades da Sociobiodiversidade, atuamos nas frentes gestão administrativa, formação de lideranças e formação de agentes comunitários. A iniciativa busca enriquecer as relações interpessoais, desenvolver competências e aprimorar práticas de gestão nas comunidades fornecedoras, contribuindo para o seu desenvolvimento e para a perenidade dos negócios. Em 2013, foram realizadas 30 oficinas. No módulo de formação de lideranças, participaram integrantes de 11 comunidades; no módulo formação de agentes comunitários, registramos sete comunidades envolvidas; e na frente gestão administrativa, também contamos com representantes de sete comunidades da região.

Promovemos, ainda, capacitações técnicas em temas como agricultura orgânica, coleta de sementes, produção de mudas florestais, permacultura e métodos de inventários florestais, e, em 2013, incluímos o tópico saúde e segurança do trabalho.

Também destinamos recursos próprios para serem investidos em ações de fortalecimento social para conservação ambiental, valorização cultural, criação de fontes de renda alternativas, segurança alimentar, articulação intersetorial e formação de lideranças. Um dos exemplos é o Fundo Médio Juruá, do Conselho Nacional de Populações Extrativistas, que conta com

o apoio do ICMBio (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade) e do Centro Estadual de Unidades de Conservação do Estado do Amazonas. O fundo apoia projetos em quatro frentes de atuação: fortalecimento da cidadania, educação e saúde; segurança alimentar e geração de renda; conservação e preservação ambiental; e fortalecimento do associativismo e diversificação de mercados. Em 2013, o Fundo Médio Juruá repassou R\$ 200 mil, a seis organizações locais selecionadas.

Um dos projetos apoiados pela Natura é o desenvolvido pela FAS (Fundação Amazonas Sustentável), que inaugurou, em 2013, uma escola na região do Médio Juruá dedicada à capacitação técnica das cadeias produtivas, com cursos sobre pesca e agroextrativismo sustentável, entre outros. A escola já conta com 50 crianças inscritas e, nos períodos em que os alunos não estão nas salas de aula, aproveitamos a infraestrutura para realizar capacitações e treinamentos para os cooperados da comunidade.

Outra comunidade apoiada pela companhia é o Reça (Projeto de Reflorestamento Econômico Consorciado e Adensado), da Associação dos Pequenos Agrossilvicultores de Rondônia, que congrega 374 famílias. Nossas ações acontecem na Escola Família Agrícola do Reça, que adota a pedagogia de alternância, em que alunos vivem na escola e voltam para casa em períodos alternados. O currículo mescla o conteúdo regular com conhecimentos e aptidões da cultura e da realidade locais. Em 2013, nossa verba foi direcionada ao projeto vencedor de uma seleção organizada na escola, que propôs a estruturação de uma cooperativa de alunos especializada na gestão das cadeias produtivas locais.

PROGRAMA BIOQLICAR

Adaptamos nosso programa de desenvolvimento de fornecedores, o Qlicar (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental, Social e Relacionamento), para a realidade das comunidades fornecedoras, dando origem ao BioQlicar. Além dos indicadores já monitorados no programa tradicional (indicadores Qlicar), voltados ao desempenho produtivo, o BioQlicar acompanha os recursos com os quais a sociedade local conta para promover seu desenvolvimento, abrangendo recursos humanos, sociais, físicos, ambientais e econômicos. O programa é mais uma ferramenta utilizada pela Natura para desenvolver as comunidades fornecedoras e prepará-las para atuar no mercado em geral de maneira eficiente e autônoma.

Anualmente, pedimos para as empresas beneficiadoras e as comunidades fornecedoras avaliarem o programa. Em 2013, tivemos uma pequena queda, alcançando um índice de 3,76 (de uma escala de 0 a 5), contra 3,80 obtidos no ano anterior. Os pontos negativos apontados na pesquisa incluem deficiências nos modelos produtivos e nas práticas trabalhistas, principalmente em decorrência da falta de formalização dessas relações de trabalho no campo. **GRI G4-HR10**

Esse foi o segundo ano em que incluímos as comunidades fornecedoras no Prêmio Qlicar, outra maneira encontrada para aumentar o engajamento e a motivação das comunidades. Em 2013, as comunidades fornecedoras reconhecidas foram a Reca, de Rondônia, que teve a nota mais alta no programa, e a Coaprocor, do Paraná, que registrou, entre todos os participantes, a maior evolução em comparação com o ano anterior.

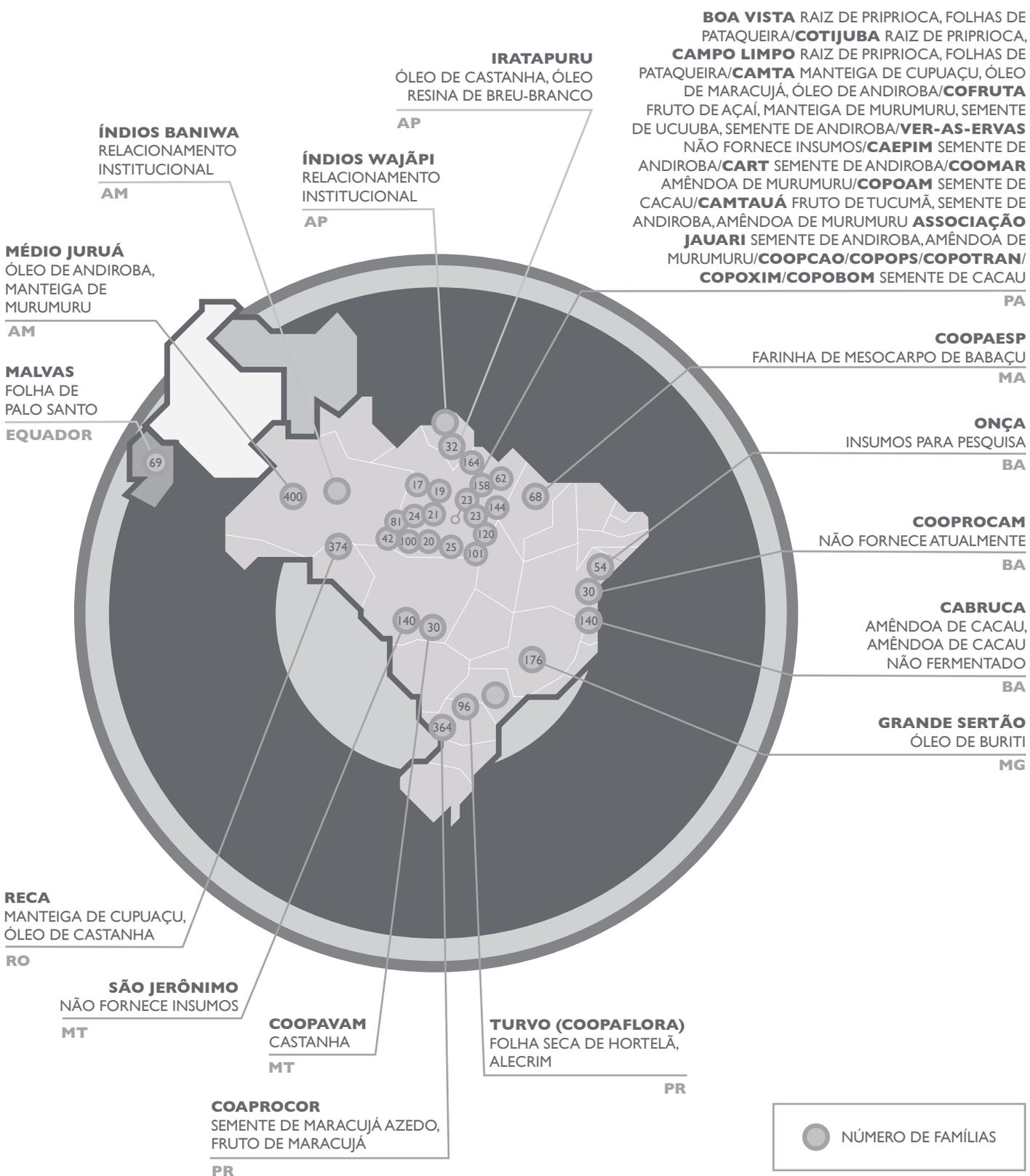
REPARTIÇÃO DE BENEFÍCIOS GRI G4-EC7/EC8

Parte dos recursos financeiros obtidos pela Natura com o uso sustentável do patrimônio genético de espécies nativas dos biomas brasileiros e do acesso ao conhecimento tradicional a ele associado são repassados de forma clara e transparente para as comunidades fornecedoras, como prevê a Política Natura de Uso Sustentável de Produtos e Serviços da Sociobiodiversidade. A repartição de benefícios respeita os contratos assinados e a legislação aplicável. A cada pagamento, trabalhamos com as cooperativas para que elas apliquem os recursos de forma adequada, levando em conta as premissas de nossa política.

Com os recursos das repartições de benefícios, a Comunidade Onça (BA) investiu na aquisição de terreno e maquinário. No Médio Juruá, os recursos foram usados para compra de kits sangria de seringueiras (composto de vasilhas, facas de corte e balde), reestruturação de secadores de sementes e melhorias de infraestrutura. A Comunidade de Cabruca (BA) comprou o terreno para a nova sede da cooperativa, que já está sendo construída. Na comunidade de Campo Limpo (PA), a verba foi investida na aquisição de maquinário, como um microtrator, além de roçadeiras e trituradores.

A cooperativa Movimento das Mulheres das Ilhas de Belém, localizada na ilha de Cotijuba, inaugurou, em maio de 2013, a sede do projeto Vida e Companhia, para atendimento de pessoas idosas da região. Na comunidade de Boa Vista (PA), a cooperativa APOBV (Associação dos Produtores de Boa Vista do Acará) também inaugurou sua nova sede, marco importante para a estruturação de um ponto turístico para a região.

Nossas comunidades
fornecedoras e de relacionamento



COMUNIDADES DO ENTORNO

GRI G4-EC7/ SO1/SO2

Reconhecemos os impactos significativos que nossa presença pode gerar na dinâmica socioeconômica e ambiental dos municípios onde atuamos. Atualmente, não possuímos mecanismos para avaliar os impactos negativos causados por nossas operações, mas, por entendermos que é nossa missão cuidar das relações com nossos diferentes públicos, as comunidades do entorno são alvo de ações específicas da Natura que buscam contribuir para o desenvolvimento local, de maneira inovadora e colaborativa.

Nossa estratégia de atuação nas comunidades locais, reavaliada em 2012, está centrada no estabelecimento de vínculos de confiança com os moradores, principalmente os líderes locais; na criação de uma agenda positiva com o poder público; no fortalecimento de espaços de participação democrática; e no apoio à construção da identidade de cada indivíduo. Nosso objetivo é participar ativamente da articulação entre os diferentes setores da sociedade e da estruturação de parcerias capazes de responder às demandas de cada região.

Hoje, atuamos prioritariamente em três municípios, que correspondem a 66% de nossas operações no Brasil: Cajamar (SP), nossa sede; São Paulo (SP), em que inauguramos nosso centro administrativo e de distribuição, em 2013; e Benevides

(PA), que abriga o recém-inaugurado Ecoparque. Vale lembrar que, em maio de 2013, encerramos nossa operação em Itapecerica da Serra (SP).

Nas demais cidades em que operamos, mantemos uma estratégia de atuação por meio dos CMDCA's (Conselhos Municipais da Criança e do Adolescente), em que destinamos 1% do imposto de renda devido da companhia. Nossa intenção é fortalecer o trabalho desses conselhos, por considerá-los espaços legítimos de representação da comunidade, compostos de gestores públicos de diferentes áreas e representantes da sociedade civil. Em 2013, o imposto de renda devido foi direcionado para Cajamar e São Paulo e para duas cidades em que possuímos centros de distribuição: Castanhal (PA) e Jaboatão dos Guararapes (PE). Ainda não implementamos um plano de desenvolvimento para as comunidades do entorno de nossas Operações Internacionais.

Em 2013, houve aumento de nossos gastos com fornecedores do entorno, de R\$ 139 milhões para R\$ 196 milhões. Esse crescimento se deve, especialmente, à intensificação dos volumes de produção de nossas fábricas em Benevides e em Cajamar e aos investimentos relacionados à construção do Ecoparque e às obras de ampliação de nossa unidade industrial de Cajamar.

GRI G4-EC9

GRI G4-EC7

INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS PARA BENEFÍCIO PÚBLICO

	Unidade	2011	2012	2013
Investimentos nas comunidades de entorno das unidades da Natura – Recursos Natura ^{1 2}	R\$ mil	822	729	326
Investimentos – Recursos Crer para Ver ³		96	130	0

1 Todos os investimentos são destinados a organizações não governamentais, que contribuem para a implementação e a operacionalização dos projetos em cada localidade. **2** Em 2013, consideramos o valor investido no programa Rede Escola Cajamar. **3** Em 2013, o Instituto Natura atuou no desenvolvimento de projetos em parceria com secretarias estaduais e municipais de educação, além de outros institutos e fundações. Esses projetos alcançaram um grande número de municípios de todas as regiões brasileiras. Por isso, não foi possível especificar o valor destinado às comunidades de entorno (São Paulo, Cajamar e Benevides). Para estes municípios, o Instituto Natura está iniciando o projeto Rede de Apoio à Educação (RAE), mas os recursos serão aportados apenas em 2014.

COLABORADORES DAS COMUNIDADES DO ENTORNO^{1 2}

	Unidade	2011	2012	2013
Cajamar	%	21	22	22
Benevides		60	91	85
Itapecerica da Serra ³		n.d	4	n.d
São Paulo – Nasp		n.d	4	3

1 Entorno de Cajamar: Cajamar; Campo Limpo, Santana de Parnaíba e Várzea Paulista. Entorno de Benevides: Benevides, Barcarena, Belém, Ananindeua e Marituba. Entorno de Itapecerica da Serra: Itapecerica da Serra, Embu e Cotia. Entorno de São Paulo – Nasp: bairros Barra Funda, Jaguará, Jaguaré, Lapa, Perdizes e Vila Leopoldina. **2** Nos anos anteriores, contabilizamos também o público jovem aprendiz, que passou a ser terceirizado em 2012. **3** Em 2011 e 2013, Itapecerica da Serra não contabilizou colaboradores oriundos da comunidade do entorno.

GRI G4-EC9

COMPRAS DE FORNECEDORES DAS COMUNIDADES DE ENTORNO DAS UNIDADES FABRIS^{1 2}

	Unidade	2011	2012	2013
Cajamar		62	57	83
Itapecerica da Serra	R\$ milhões	3,0	1,4	1,2
Benevides		64	81	112
Percentual de gastos com fornecedores do entorno em relação ao total de gastos com fornecedores	%	3,8	4,0	4,9

1 A definição geográfica de local considera a base de 2012, que abrange todas as compras realizadas em fornecedores localizados nos municípios de Cajamar e Itapecerica da Serra e dos fornecedores do estado do Pará, fornecendo para qualquer unidade Natura. **2** Foram consideradas unidades operacionais importantes as unidades fabris da Natura. Assim, a unidade de São Paulo não está contemplada.

CAJAMAR

Em 2013, seguimos apoiando o processo de implementação do Sistema de Gestão Participativo do Parque Natural Municipal de Cajamar, para criar uma unidade de preservação dentro da Área de Proteção Ambiental (APA) da cidade. No ano, tomou posse o Conselho Gestor do parque, constituído por representantes do poder público e da sociedade civil, e foi elaborado o plano de manejo para o local, considerando as espécies presentes na região, o relevo e sua relevância para o bioma.

O plano de manejo foi desenhado de forma colaborativa, por meio de oito oficinas com a comunidade local, e propõe a construção de viveiro de mudas nativas e a criação de um centro de educação ambiental e pesquisa com trilhas monitoradas pela mata. O documento será formalizado em abril de 2014. No total, destinamos R\$ 109 mil a esse projeto em 2013.

Também nos envolvemos na elaboração do Plano Municipal de Coleta Seletiva, iniciativa da prefeitura municipal em parceria com as ONGs Ipessa (Instituto de Projetos e Pesquisas Socioambientais) e Mata Nativa. Em função de atrasos no cronograma, o plano deve ser elaborado em 2014. **GRI G4-EC7**

Trabalhamos, ainda, para ampliar as chances de ingresso no mercado de trabalho de jovens entre 14 e 28 anos da região. Trata-se da Rede Escola Cajamar, conduzida pela Rede Cidadã e Conexão e que conta com a parceria do poder público municipal e de outras instituições e empresas da região. Lançado em 2012, o programa ofereceu capacitação profissional (auxiliar administrativo e auxiliar de produção) para 316 jovens em 2013. Desse total, 135 (43%) conquistaram um emprego após a conclusão do curso – um dos participantes foi contratado pela Natura.

Em 2013, fortalecemos nossas parcerias com as principais indústrias da região e obtivemos novos espaços para ministrar as aulas, além de adaptarmos a formação às necessidades das diferentes faixas etárias (14 a 17 anos e 18 a 28 anos) e estabelecermos conteúdos complementares, como formação humana e sexualidade responsável. Também estimulamos a Rede Escola Cajamar a se credenciar, em meio aos ministérios do Trabalho e da Educação, como entidade apta a treinar os participantes do programa Jovem Aprendiz, aumentando consideravelmente a disponibilidade de vagas e as perspectivas de empregabilidade.

SÃO PAULO GRI G4-EC7

Em fevereiro de 2013, inauguramos um novo escritório administrativo e um centro de distribuição, na região da Vila Jaguara, na zona oeste de São Paulo. O trabalho de aproximação com a comunidade local teve início ainda em 2012, quando, por meio de painéis de diálogos com membros da comunidade e do poder público, identificamos três temas críticos: mobilidade urbana, violência e coleta seletiva de lixo. Nesta etapa inicial, ainda estamos elaborando um plano de desenvolvimento local para a região, fato que também explica a queda considerável no volume de investimentos da Natura em suas comunidades de entorno no ano.

Ao longo de 2013, destinamos R\$ 42 mil para a estruturação do programa Consumo Sustentável e Ação em Resíduos Sólidos, desenvolvido pelo Instituto 5 Elementos na subprefeitura da Lapa, que abrange a Vila Jaguara. O projeto, que envolve outras entidades, empresas e cooperativas de catadores, prevê a realização de um diagnóstico de gestão de resíduos sólidos urbanos para a posterior elaboração de uma proposta de trabalho compartilhada para reciclagem e consumo sustentável na região.

BENEVIDES GRI G4-EC7

Embora nossa atuação na Amazônia exista há vários anos, em função do relacionamento que mantemos com as comunidades fornecedoras de insumos da biodiversidade, com a inauguração da nossa nova fábrica de sabonetes e a construção do Ecoparque entendemos ser necessário direcionar ações para a cidade de Benevides. Em 2013, começamos a identificar fornecedores locais capazes de atender à demanda que o início das atividades do Ecoparque promoverá. Já começamos a dialogar com uma cooperativa, da região de Barcarena, para avaliar a viabilidade de fornecimento de serviços de transporte, limpeza e jardinagem ao complexo industrial (*leia mais sobre o Ecoparque na página 56*).

APOIO À PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

Além do projeto na Vila Jaguara, apoiamos a publicação *Do Lixo à Cidadania*, organizada por ONG Ipesa, MNCR (Movimento Nacional de Catadores de Materiais Recicláveis) e um grupo de especialistas no tema. O documento apresenta uma metodologia para a capacitação de cooperativas e as diretrizes para a estruturação de sistemas organizados de coleta seletiva, segundo a Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Distribuída a todas as prefeituras brasileiras, a publicação é resultado de vários projetos de coleta seletiva realizados recentemente, entre eles a experiência patrocinada pela Natura em Itapeverica da Serra. O documento está disponível para *download* no endereço www.dolixoacidadania.org.br.

ACIONISTAS

Em 2014, completamos dez anos de nosso ingresso no mercado de capitais. Com os aprendizados adquiridos ao longo deste período, mantemos nosso compromisso de aprimorar o relacionamento com investidores e analistas de mercado para que tenhamos cada vez mais uma atuação pautada pela transparência e uma comunicação clara e objetiva. Seguiremos aperfeiçoando nossas práticas de diálogo com o mercado e fortalecendo nossos valores diferenciadores, nossa Essência e nossa marca em meio a esse público.

Contamos com um canal aberto com o mercado para compartilhar nossa estratégia, contextualizar nosso desempenho e reafirmar nossos compromissos e perspectivas, em um processo liderado por nosso vice-presidente de Finanças, RI e Jurídico, Roberto Pedote. Um momento importante de diálogo é o Natura Day, realizado anualmente, em que nossos executivos apresentam os planos para o futuro e respondem a dúvidas e sugestões de analistas e investidores. Em 2013, voltamos a realizar o Natura Day em nossa sede, em Cajamar (SP), para aproximar ainda mais esse público da companhia. No encontro, dedicamos atenção especial ao principal lançamento do ano, a linha Sou.

Buscamos manter o mesmo nível de diálogo na Assembleia Geral Ordinária (AGO), que nos últimos anos tem conseguido atrair um número cada vez mais expressivo de investidores, principalmente pessoas físicas. Em 2013, a AGO reuniu 346 pessoas em abril, em Cajamar, e contou novamente com uma reunião da Apimec-SP (Associação dos Analistas Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais).

Promovemos, ainda, 622 encontros ao longo do ano, entre reuniões presenciais e teleconferências, no Brasil e no exterior. Outra importante ferramenta de comunicação é a nossa página na internet (www.natura.net/investidor).

Por ser um valor fundamental da companhia, buscamos transmitir para o mercado a importância da sustentabilidade e os cuidados que a empresa toma em seus negócios, ao levar em consideração os princípios da gestão nos aspectos econômico, social e ambiental. É também uma maneira de incentivar o mercado a seguir caminho similar, gerando uma agenda de transformação para o futuro.

Em 2013, realizamos nosso primeiro *non deal road show* na Ásia, em Cingapura, Hong Kong, Pequim (China) e Tóquio (Japão). Na ocasião, visitamos alguns acionistas da Natura e outros potenciais investidores e obtivemos um *feedback* bastante positivo, tanto por nossa trajetória de atuação quanto por nossa proposta de valor.

No ano, fomos reconhecidos como a melhor área de Relações com Investidores na categoria empresas de consumo, além da empresa com a melhor sustentabilidade socioambiental no prêmio IR Magazine Brasil Awards, da *IR Magazine*, publicação voltada aos investidores. No prêmio As Melhores Companhias para os Acionistas, da revista *Capital Aberto*, conquistamos a segunda posição na categoria companhia com ativos entre R\$ 5 bilhões e R\$ 15 bilhões.

PERFIL DOS ACIONISTAS

Perfil dos acionistas	2011	2012	2013
Pessoas físicas	8.722	7.821	10.111
Pessoas jurídicas Brasil	659	714	594
Pessoas jurídicas exterior	867	926	781
Total	10.248	9.461	11.486

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

Acionistas	Participação	Quantidade de ações
Controladores	59,83%	258.017.219
Ações em tesouraria	0,49%	2.120.459
Ações dos administradores	0,57%	2.474.963
Ações em circulação	39,10%	168.626.623
Total de ações	100,00%	431.239.264

ACIONISTAS MAJORITÁRIOS

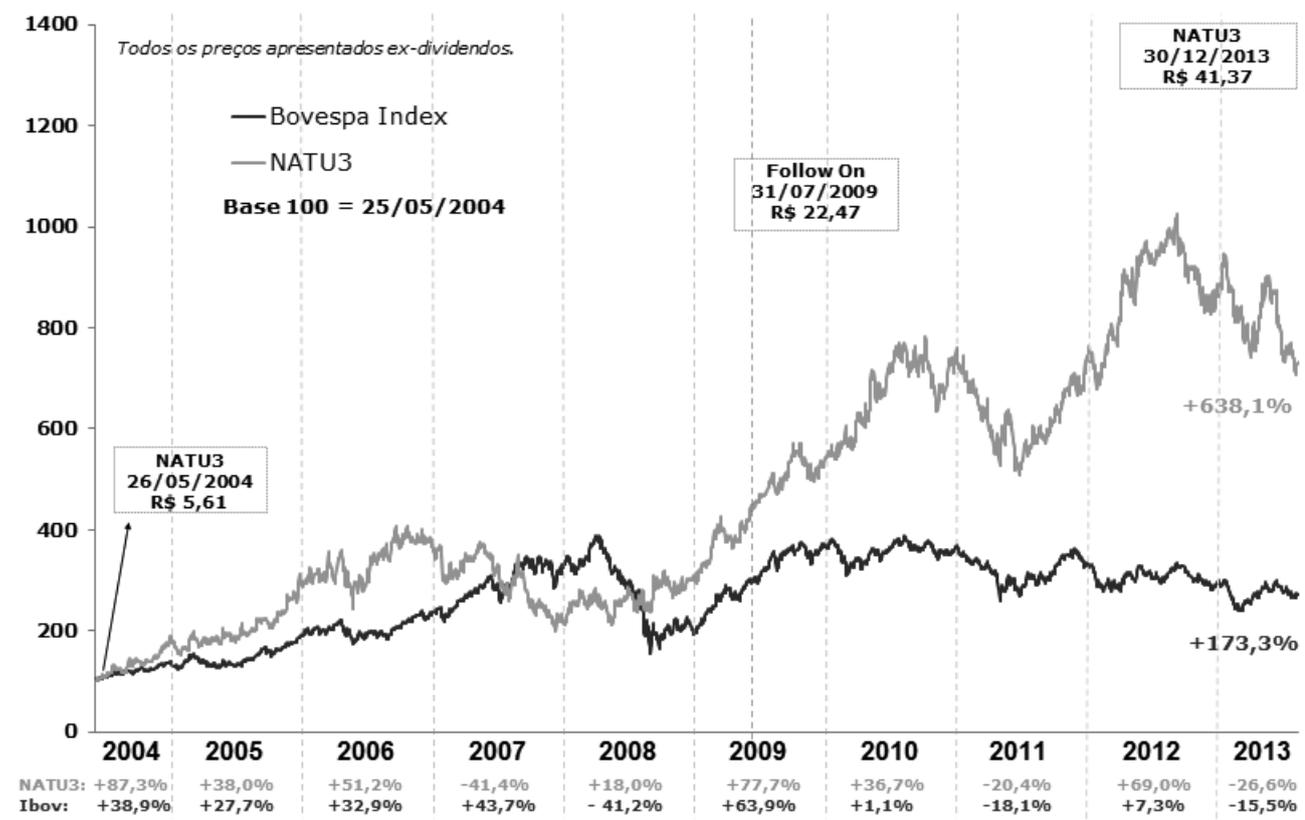
O capital social da Natura é composto exclusivamente por ações ordinárias (ON), conforme determinado pelo Novo Mercado, da BM&FBovespa. Veja, na tabela abaixo, a parcela acionária detida por acionistas titulares de 5% ou mais de ações do capital social e pelos membros da administração da Natura em 2013.

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

*Espólio de Ronuel Macedo de Mattos.

DESEMPENHO DAS AÇÕES

Em 2013, as ações da Natura se desvalorizaram em 26,6%, enquanto o índice Ibovespa, principal indicador da BM&FBovespa, acumulou desvalorização de 15,5%. Ainda assim, se considerado o período desde a abertura de capital, em 2004, mantemos um desempenho bastante superior ao índice, conforme gráfico abaixo:



Fonte: Bloomberg.

VOLUME MÉDIO DIÁRIO NEGOCIADO DE AÇÕES (R\$ MIL)¹

	2011	2012	2013
	43.696	54.337	61.117

¹ Fonte: Bloomberg.

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

VOLUME TOTAL NEGOCIADO (R\$ MILHÕES) ¹		
2011	2012	2013
10.953	13.451	15.157

¹ Fonte: Bloomberg.

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Em 12 de fevereiro de 2014, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária (AGO), que será realizada em 11 de abril de 2014, para pagamento, em 16 de abril de 2014, do saldo de dividendos referentes aos resultados auferidos no exercício de 2013 e de juros sobre capital próprio do período, no montante de R\$ 474,0 milhões e R\$ 22,4 milhões (R\$ 19,0 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 15 de agosto de 2013, foram pagos dividendos intermediários no montante de R\$ 337,3 milhões e juros sobre o capital próprio no valor de R\$ 23,4 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte).

Esses dividendos e juros sobre o capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2013, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,99 por ação, correspondendo a 100% do lucro líquido¹ de 2013.

¹ Resultado final da somatória de todas as receitas e despesas no exercício.

Com o compromisso de apresentar à nossa rede de relações as informações sobre nossa gestão e nosso desempenho de forma completa e buscando evoluir nessa comunicação continuamente, apresentamos, pelo 14º ano consecutivo, nosso relatório anual de sustentabilidade, de acordo com as diretrizes da GRI (Global Reporting Initiative). Também publicamos, há 12 anos, os relatórios de sustentabilidade e anual (financeiro) em um único documento. Nossa estratégia de divulgação de resultados inclui, ainda, as versões *web* e impressa resumida, que buscam uma linguagem única e a abordagem ampla do desempenho da companhia, incluindo os aspectos econômico-financeiros, sociais e ambientais (*veja quadro abaixo*). **GRI G4-29/30**

No relato de 2013, nosso *website* se consolida como a principal peça de comunicação de nosso desempenho, apresentando o conteúdo de modo mais interativo e trazendo novos recursos para facilitar a leitura. Já nossa versão impressa resume os destaques do ano. Nos dois formatos, a estrutura está baseada nos três pilares que compõem a proposta de

valor da Natura: comportamento empresarial, produtos e conceitos e rede de relações.

Visando manter a consistência do relato, seguimos publicando a versão completa do relatório, com o detalhamento dos mais de cem indicadores que acompanhamos periodicamente, disponível em versão PDF no site www.natura.net/relatorio (*leia mais na página a seguir, Informações técnicas*). Aqui também a estrutura está apoiada em nossa proposta de valor, que aborda de forma transversal o nosso desempenho em relação aos temas prioritários em sustentabilidade, estabelecidos em nossa matriz de materialidade (água, educação, empreendedorismo sustentável, mudanças climáticas, qualidade das relações, resíduos e sociobiodiversidade), além dos dados mais relevantes sobre o relacionamento com nossos públicos, como colaboradores, consultoras e CNOs, consumidores, fornecedores, comunidades fornecedoras, comunidades do entorno e acionistas. **GRI G4-18**

Em 2014, publicamos, de forma resumida, nossa nova visão de sustentabilidade, que será anunciada e apresentada a nossos públicos ainda no primeiro semestre, contendo nossos compromissos e ambições para 2020.

COMUNICAÇÃO AMPLA

Relatório de Administração – principais dados de desempenho do ano publicados no jornal *Valor Econômico* e no *Diário Oficial* no dia 12 de fevereiro de 2013.

Relatório Natura (versão impressa) – com formato resumido, informações objetivas e linguagem concisa e dinâmica, a versão traz, ainda, histórias e opiniões de nossos públicos de relacionamento.

Site – reformulado para oferecer conteúdo ampliado, mais interatividade e recursos extras à publicação impressa, como vídeos e *links* para outros documentos ou publicações da empresa, utilizando o princípio da conectividade das informações. O endereço é www.natura.net/relatorio. O site também é adaptado para *tablets* e *smartphones*.

Relatório Natura (versão completa) – disponível para *download* em PDF no site www.natura.net/relatorio, o conteúdo completo do relatório traz informações detalhadas e abrangentes, seguindo as diretrizes da GRI.

Todas as versões estão disponíveis em português, inglês e espanhol.

Comunicados trimestrais – nossa publicação ao mercado a cada trimestre, obrigatória para as empresas de capital aberto, replica a mesma abordagem integrada, informando o desempenho da Natura nos principais indicadores socioambientais.

RELATO INTEGRADO

As evoluções em nosso processo de relato buscam se aproximar cada vez mais do relato integrado, tendência global que tem como objetivo não apenas unir dados financeiros e não financeiros em uma mesma publicação, mas ser reflexo de uma estratégia empresarial que efetivamente incorpore todas as dimensões do negócio em sua gestão.

Neste processo de relato, adotamos algumas diretrizes do *framework* do Relato Integrado, lançado em dezembro de 2013 pelo IIRC (International Integrated Reporting Council) – conselho *multistakeholder* que reúne lideranças globais de empresas, investidores e instituições acadêmicas, setoriais, de regulação e de normatização para a criação de um padrão global de resultados e análise integrada de desempenho. Entre as evoluções, aprimoramos a representação do nosso modelo de negócios, que incorpora a geração de valor em todos os aspectos com uma visão histórica de três anos, e a incluímos, pela primeira vez, no *Relatório de Administração da Natura*, publicado em fevereiro de 2014.

Para aprender mais sobre o tema e seguir evoluindo, participamos dos principais fóruns mundiais que discutem essa questão. Na GRI, entidade na qual somos *organizational stakeholder*, patrocinamos o desenvolvimento da quarta geração de indicadores (G4), que também considera a maior integração entre informações financeiras e não financeiras. Também fazemos parte do grupo de empresas do projeto piloto do IIRC e integramos o Stakeholder Council da GRI e o conselho do IIRC.

INFORMAÇÕES TÉCNICAS

O *Relatório Natura 2013* (versão completa) atende às diretrizes GRI, versão G4, na opção abrangente, o que significa que reportamos todos os conteúdos gerais exigidos, referentes a perfil da empresa, sua governança, engajamento com seus públicos de relacionamento e dados sobre a elaboração do relatório, além de todos os indicadores de cada aspecto GRI considerado relevante para a Natura (*leia mais a seguir*). Os dados se referem ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2013, e todo o processo de divulgação de resultados é acompanhado por nosso vice-presidente de Finanças e Relações Institucionais. Mais uma vez, o relatório anual 2013 foi assegurado pela EY Auditores Independentes S.S. **GRI G4-28/32/48**

As informações das nossas demonstrações contábeis incluem todas as nossas operações, incluindo a Aesop, companhia australiana adquirida no início de 2013. No relatório anual, o escopo das informações dos indicadores GRI se refere, predominantemente, às atividades da Natura no Brasil, onde ainda está concentrada grande parte de nossa produção e, conseqüentemente, a maior parcela dos impactos sociais e ambientais. Nossa intenção é, a cada ano, incluir um maior número de indicadores de nossas Operações Internacionais, por meio da ampliação de nosso monitoramento. **GRI G4-17**

Nos principais impactos ambientais – consumo de água e energia e geração de resíduos –, os cálculos já consideram os dados reportados por nossos fornecedores terceiros do Brasil (empresas que fabricam produtos em nome da Natura). Dessa maneira, conseguimos traçar um cenário mais preciso a respeito dos impactos ocasionados por nossas operações.

Eventuais mudanças significativas com relação aos dados reportados nos anos anteriores e alterações em base de cálculos ou nas técnicas de medição dos indicadores estão apontadas ao longo do texto e das tabelas do relatório. **GRI G4-22/23**

Para mais informações sobre este relatório, entre em contato com a equipe responsável por sua elaboração no *e-mail* relatorioanual@natura.net. Visando consolidar um diálogo contínuo, nossos públicos de relacionamento podem expressar sua opinião sobre nosso desempenho e nossas práticas de relacionamento e gestão nesse endereço de e-mail e em nossas redes sociais, além dos encontros presenciais. **GRI G4-31**

REVISÃO DA MATRIZ DE MATERIALIDADE

Denominamos como matriz de materialidade a representação gráfica dos temas prioritários que refletem os impactos econômicos, ambientais e/ou sociais da Natura e que podem influenciar significativamente as avaliações e decisões em nossa gestão e com nossos públicos de relacionamento.

Nossa atual matriz de materialidade é resultado do processo realizado entre 2010 e 2011, que contou com diálogos com nossos principais públicos de relacionamento do Brasil e de nossas Operações Internacionais – colaboradores, fornecedores, CNs, especialistas em temas diversos, imprensa, órgãos do governo e entidades não governamentais, além do envolvimento da alta gestão. O cruzamento dos olhares interno e externo apontou como temas relevantes: água, educação, empreendedorismo sustentável, mudanças climáticas, qualidade das relações, resíduos e sociobiodiversidade (veja a seguir). **GRI G4-26/27**

Em 2013, iniciamos o processo de revisão da matriz, com conclusão prevista para 2014. Como primeira etapa desse processo e para adequação às diretrizes GRI-G4, realizamos uma dinâmica de engajamento com colaboradores de áreas estratégicas da Natura para identificar e avaliar os impactos de

cada um dos temas relevantes para nossos públicos prioritários e em cada uma de nossas operações.

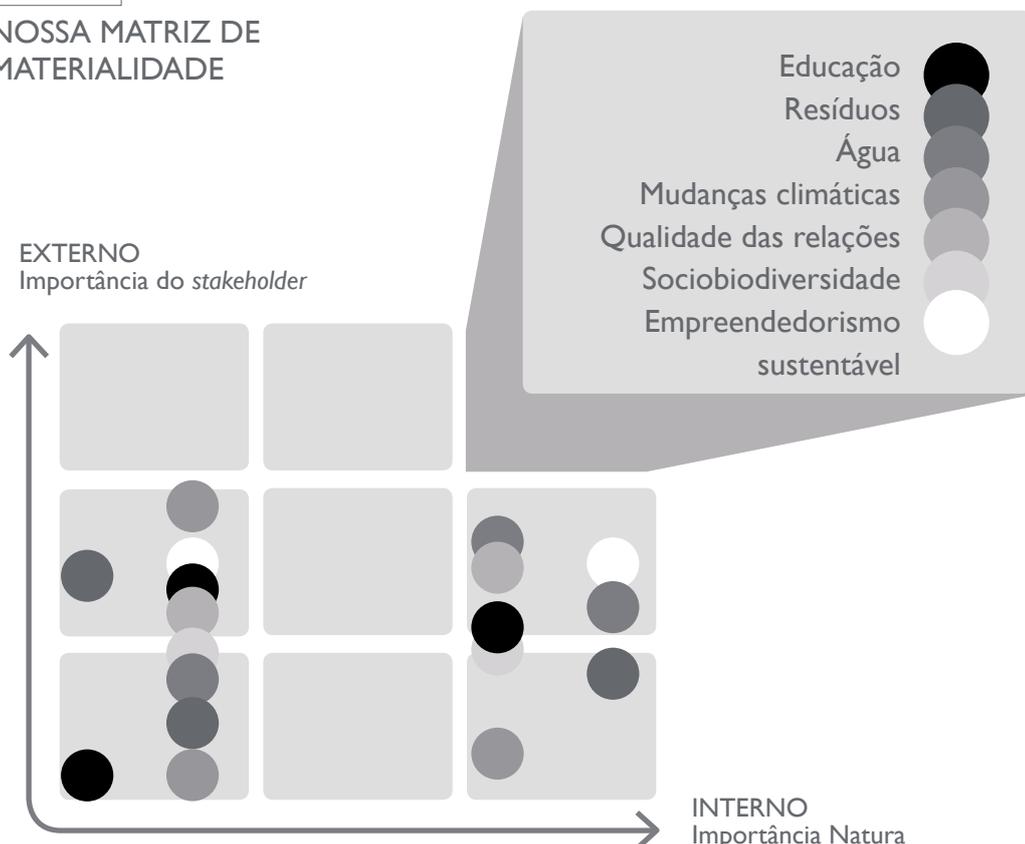
A partir dessa análise, consolidamos uma lista com os temas relevantes e aspectos GRI e os respectivos impactos ocasionados a cada um de nossos públicos e de nossas operações (veja representação a partir da página 129).

Nossa expectativa é dar continuidade ao processo de evolução dos dados reportados, tendo como base a consolidação da Visão de Sustentabilidade 2020. A partir das escolhas estratégicas da Natura descritas na visão, engajaremos nossos públicos de relacionamento para concluir a revisão de nossa matriz de materialidade.

Por conta da revisão do processo de materialidade para alinhamento com as diretrizes da GRI G4 e do Relato Integrado, não estamos reportando de maneira completa todas as formas de gestão. Entendemos, no entanto, que os aspectos mais críticos para a organização estão sendo atendidos, tais como cadeia de fornecimento e critérios ambientais.

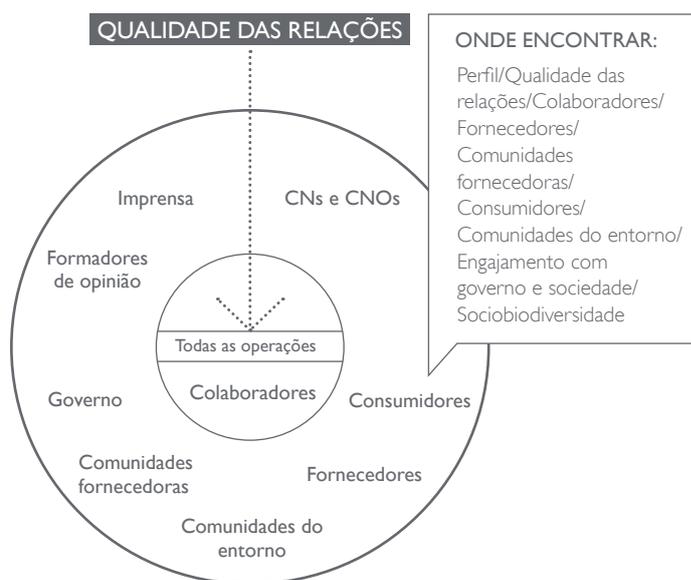
GRI G4-19

NOSSA MATRIZ DE MATERIALIDADE



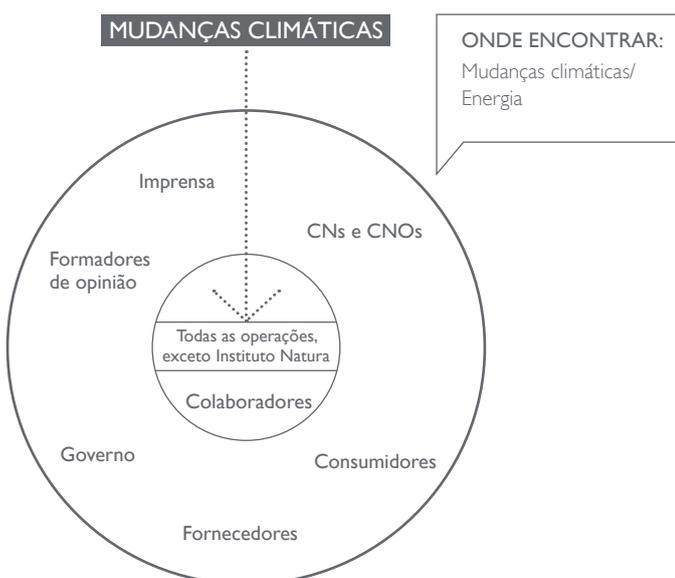
Temas X públicos e operações Natura GRI G4-20/21

Correlação entre nossos temas prioritários e os impactos causados em nossos públicos de relacionamento e nossas operações.



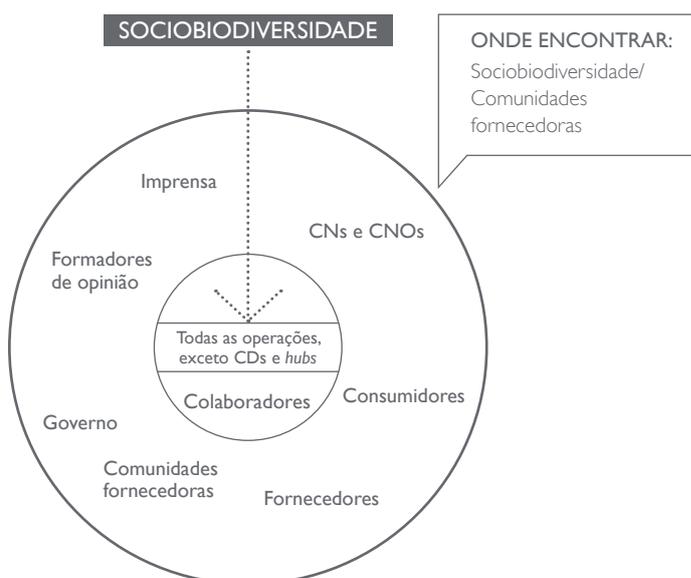
CORRELAÇÃO COM ASPECTOS GRI

Dimensão econômica (Presença no mercado/Desempenho econômico/Impactos econômicos indiretos/Práticas de compra) **Dimensão ambiental** (Avaliação ambiental de fornecedores /Biodiversidade/Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais) **Dimensão social – Trabalhista** (Emprego/Relações trabalhistas/ Saúde e segurança no trabalho/Treinamento e educação/Diversidade e igualdade de oportunidades/Igualdade de remuneração entre mulheres e homens/Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas/Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas) **Dimensão social – Direitos humanos** (Investimentos/Não discriminação/Liberdade de associação e negociação coletiva/Trabalho infantil/Trabalho forçado ou análogo ao escravo/Práticas de segurança/Direitos indígenas/Avaliação/Avaliação de fornecedores em direitos humanos/Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos) **Dimensão social – Sociedade** (Comunidades locais/ Políticas públicas/Concorrência desleal/Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade/Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade) **Dimensão social – Produtos** (Saúde e segurança do cliente/Rotulagem de produtos e serviços/Comunicações de marketing/Privacidade do cliente/Conformidade)



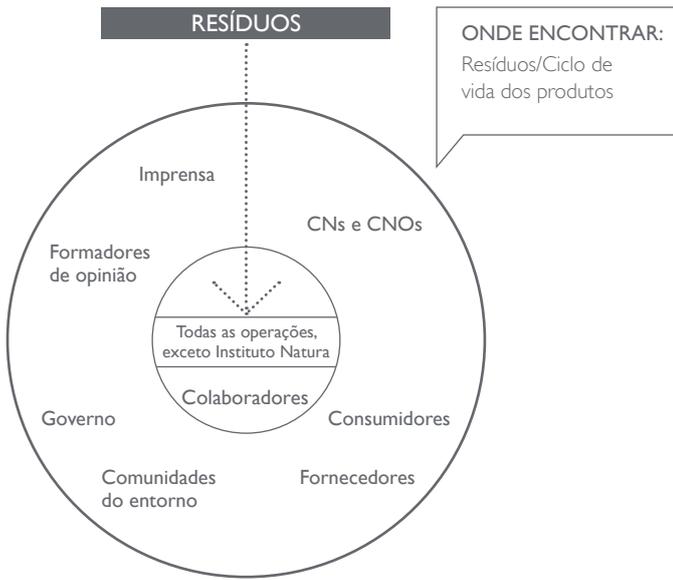
CORRELAÇÃO COM ASPECTOS GRI

Dimensão econômica (Desempenho econômico) **Dimensão ambiental** (Energia/Emissões/Conformidade/Transportes/Geral)

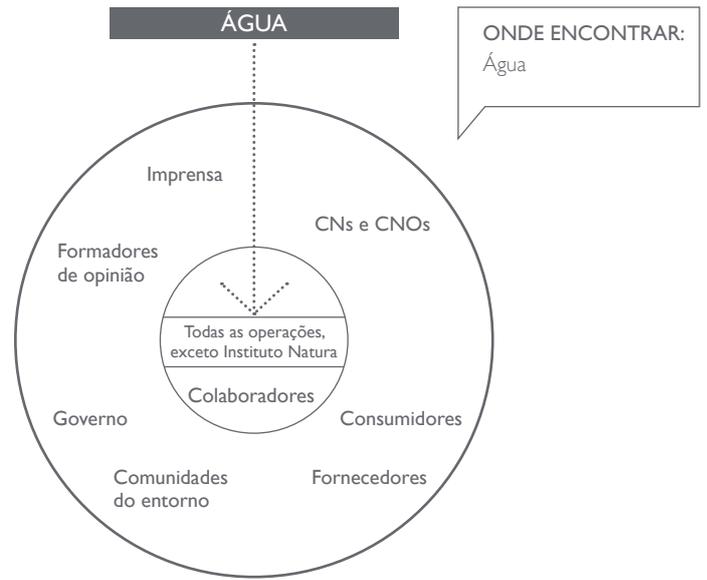


CORRELAÇÃO COM ASPECTOS GRI

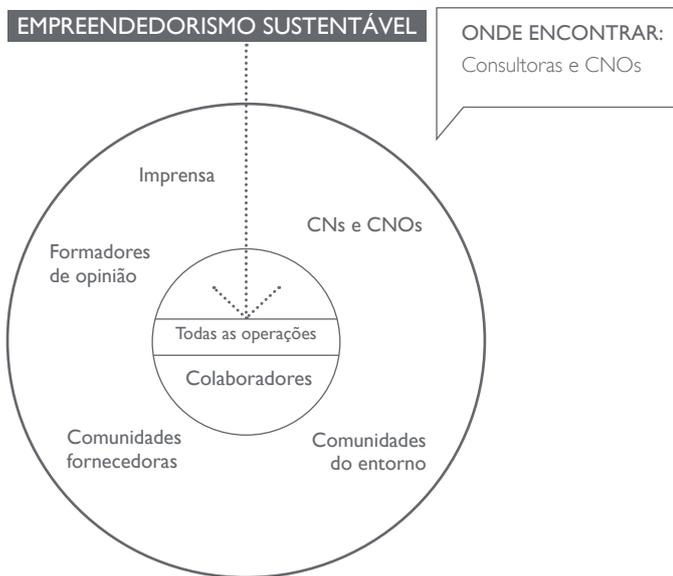
Dimensão ambiental (Materiais/Biodiversidade/Geral)



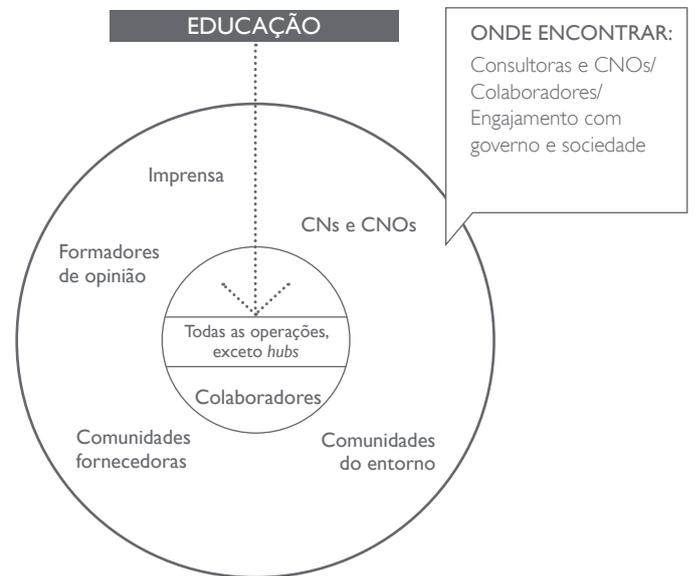
CORRELAÇÃO COM ASPECTOS GRI
 Dimensão ambiental (Efluentes e resíduos/Materiais/Produtos e serviços/Geral)



CORRELAÇÃO COM ASPECTOS GRI
 Dimensão ambiental (Água/Efluentes e resíduos/Geral)



CORRELAÇÃO COM ASPECTOS GRI
 Dimensão social – Sociedade (Comunidades locais)



CORRELAÇÃO COM ASPECTOS GRI
 Dimensão social – Trabalhista (Treinamento e educação)
 Dimensão social – Sociedade (Combate à corrupção)

PACTO GLOBAL

GRI G4-I5

Somos signatários do Pacto Global, iniciativa da ONU (Organização das Nações Unidas) 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.

Ainda integramos o CBPG (Comitê Brasileiro do Pacto Global), criado a partir de parceria entre o Instituto Ethos e o Pnud (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), em 2003.

O CBPG é um grupo voluntário composto de empresas, agências do Sistema nas Nações Unidas no Brasil, entidades empresariais, academia e organizações da sociedade civil para promover a adoção e a incorporação dos princípios na gestão dos negócios. Para mais informações sobre a iniciativa, consulte o site www.pactoglobal.org.br.

OS PRINCÍPIOS DO PACTO GLOBAL

Veja os aspectos GRI que se relacionam aos princípios do Pacto Global a partir da próxima página (Índice remissivo):

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

CONTEÚDO GERAL

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
Estratégia e análise			
G4-1 Mensagem do presidente		172	4, 5
G4-2 Descrição dos principais impactos, riscos e oportunidades		172	4, 5, 24
Ambiental			
G4-3 Nome da organização		172	6
G4-4 Principais marcas, produtos e/ou serviços		172	6
G4-5 Localização da sede da organização		172	6
G4-6 Países onde estão as principais unidades de operação ou as mais relevantes para os aspectos da sustentabilidade do relatório		172	6
G4-7 Tipo e natureza jurídica da propriedade		172	18
G4-8 Mercados em que a organização atua		172	6
G4-9 Porte da organização		172	6
G4-10 Perfil dos empregados		172	74, 75, 88
G4-11 Percentual de empregados cobertos por acordos de negociação coletiva – UNGC ¹		172	84
G4-12 Descrição da cadeia de fornecedores da organização		172	108
G4-13 Mudanças significativas em relação a porte, estrutura, participação acionária e cadeia de fornecedores		172	6
G4-14 Descrição sobre como a organização adota a abordagem ou princípio da precaução		172	107
G4-15 Cartas, princípios ou outras iniciativas desenvolvidas externamente		172	131
G4-16 Participação em associações e organizações nacionais ou internacionais		172	38
Aspectos materiais identificados e limites			
G4-17 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas e entidades não cobertas pelo relatório		172	127
G4-18 Processo de definição do conteúdo do relatório		172	126
G4-19 Lista dos temas materiais		172	128
G4-20 Limite, dentro da organização, de cada aspecto material		172	129, 130
G4-21 Limite, fora da organização, de cada aspecto material		172	129, 130
G4-22 Reformulações de informações fornecidas em relatórios anteriores		172	127
G4-23 Alterações significativas de escopo e limites de aspectos materiais em relação a relatórios anteriores		172	127

GRI-G4 Índice remissivo

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
Engajamento de stakeholders			
G4-24	Lista de grupos de <i>stakeholders</i> engajados pela organização	172	71
G4-25	Base usada para a identificação e seleção de <i>stakeholders</i> para engajamento	172	71
G4-26	Abordagem para envolver os <i>stakeholders</i>	172	71, 128
G4-27	Principais tópicos e preocupações levantados durante o engajamento por grupo de <i>stakeholders</i>	172	71, 128
Perfil do relatório			
G4-28	Período coberto pelo relatório	172	127
G4-29	Data do relatório anterior mais recente	172	126
G4-30	Ciclo de emissão de relatórios	172	126
G4-31	Contato para perguntas sobre o relatório ou seu conteúdo	172	127
G4-32	Opção da aplicação das diretrizes e localização da tabela GRI	172	127, 132
G4-33	Política e prática atual relativa à busca de verificação externa para o relatório	172	172
Governança			
G4-34	Estrutura de governança da organização	172	18, 19, 20, 21, 28
G4-35	Processo de delegação do mais alto órgão de governança para tópicos econômicos, ambientais e sociais	172	20
G4-36	Cargos e funções executivas responsáveis pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais	172	20
G4-37	Processos de consulta entre <i>stakeholders</i> e o mais alto órgão de governança em relação aos tópicos econômicos, ambientais e sociais	172	19, 20
G4-38	Composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês	172	18, 19, 20, 21, 28
G4-39	Presidente do mais alto órgão de governança	172	18
G4-40	Critérios de seleção e processos de nomeação para o mais alto órgão de governança e seus comitês	172	18
G4-41	Processos de prevenção e administração de conflitos de interesse	172	18
G4-42	Papel do mais alto órgão de governança e dos executivos na definição de políticas e metas de gerenciamento de impactos	172	20
G4-43	Medidas tomadas para aprimorar o conhecimento do mais alto órgão de governança sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	172	18, 20
G4-44	Processos de autoavaliação do desempenho do mais alto órgão de governança	172	20

GRI-G4 Índice remissivo

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
G4-45 Responsabilidades pela implementação das políticas econômicas, ambientais e sociais		172	19, 20
G4-46 Papel da governança na análise da eficácia dos processos de gestão de risco da organização para temas econômicos, ambientais e sociais		172	24
G4-47 Frequência com que o mais alto órgão de governança analisa impactos, riscos e oportunidades		172	24
G4-48 Mais alto órgão responsável por aprovar formalmente o relatório de sustentabilidade e garantir a cobertura de todos os aspectos materiais		172	127
G4-49 Processo adotado para comunicar preocupações críticas ao mais alto órgão de governança		172	18, 19
G4-50 Natureza e número total de preocupações críticas comunicadas ao mais alto órgão de governança e soluções adotadas		172	18
G4-51 Relação entre a remuneração e o desempenho da organização, incluindo social e ambiental		172	26
G4-52 Participação de consultores (internos e independentes) na determinação de remunerações		172	26
G4-53 Consultas a <i>stakeholders</i> sobre remuneração e sua aplicação nas políticas da organização		172	26
G4-54 Relação proporcional entre o maior salário e a média geral da organização, por país		172	Nosso monitoramento de dados sobre remuneração não nos permitiu o reporte desse item, conforme solicitado pela GRI. Com a introdução da Visão de Sustentabilidade 2020 e a revisão da matriz de materialidade em 2014, reavaliaremos o <i>status</i> desse item.
G4-55 Relação proporcional entre o aumento do maior salário e o aumento médio da organização, por país		172	Nosso monitoramento de dados sobre remuneração não nos permitiu o reporte desse item, conforme solicitado pela GRI. Com a introdução da Visão de Sustentabilidade 2020 e a revisão da matriz de materialidade em 2014, reavaliaremos o <i>status</i> desse item.
Ética e integridade			
G4-56 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento da organização		172	3, 72
G4-57 Mecanismos internos e externos de orientação sobre ética e conformidade		172	71
G4-58 Mecanismos internos e externos para comunicar preocupações sobre comportamentos não éticos		172	71

CONTEÚDO ESPECÍFICO

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
Categoria econômica			
Desempenho econômico			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	7, 24
G4-EC1 Valor econômico direto gerado e distribuído		172	10
G4-EC2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades decorrentes de mudanças climáticas	Não temos uma análise específica dos efeitos associados a mudanças climáticas no processo de gestão de riscos. Projetos de mitigação importantes voltados aos impactos que o nosso negócio pode gerar estão hoje estruturados de forma transversal em nossos processos. Ações de compensação de emissões de CO ² (Programa Carbono Neutro) são voluntárias da Natura, não obrigatórias e não retratam a implicação financeira dos riscos das mudanças climáticas, tais como adaptação.	172	24
G4-EC3 Cobertura das obrigações no plano de pensão de benefício		172	82, 84
G4-EC4 Ajuda financeira significativa recebida do governo	A Natura não opera com agências de crédito à exportação.	172	37, 42
Presença no mercado			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	81
G4-EC5 Proporção entre o salário mais baixo da organização e o salário mínimo local, por gênero		172	84
G4-EC6 Contratação local		172	81, 82
Impactos econômicos indiretos			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	54, 112, 117, 119
G4-EC7 Impacto de investimentos em infraestrutura oferecidos para benefício público		172	32, 33, 34, 112, 113, 117, 119, 120, 121

GRI-G4 Índice remissivo

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
G4-EC8 Descrição de impactos econômicos indiretos significativos		172	32, 33, 34, 95, 112, 113, 117
Práticas de compras			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	54, 108, 112, 119
G4-EC9 Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais		172	119, 120
Categoria ambiental – UNGC¹			
Materiais			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	68
G4-EN1 Materiais usados, discriminados por peso ou volume	Relatamos o total de materiais diretos utilizados por peso e volume, mas não utilizamos a estratificação por materiais não renováveis porque a informação não está disponível. Reportaremos seus resultados em 2015.	172	70
G4-EN2 Percentual de materiais usados provenientes de reciclagem		172	70
Energia			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	46, 48, 49
G4-EN3 Consumo de energia dentro da organização		172	51, 52, 53
G4-EN4 Consumo de energia fora da organização		172	53
G4-EN5 Intensidade energética		172	51, 53
G4-EN6 Redução do consumo de energia		172	51, 53
G4-EN7 Reduções nos requisitos energéticos de produtos e serviços	Esse indicador é considerado não aplicável, pois o portfólio da Natura não tem produtos que consomem energia diretamente. No entanto, em uma visão mais sistêmica, podemos considerar que alguns de nossos produtos podem demandar o consumo de energia indireto (ex.: produtos para banho), mas ainda não existem metodologias claras e reconhecidas para quantificar o consumo de energia desses itens.	172	

GRI-G4 Índice remissivo

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
Água			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	64
G4-EN8	Total de água retirada por fonte	172	64, 65, 66
G4-EN9	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	172	65
G4-EN10	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	172	66
Biodiversidade			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	54
G4-EN11	Localização e tamanho da área possuída	172	57, 58
G4-EN12	Impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços	172	54, 57
G4-EN13	Habitats protegidos ou restaurados	172	49, 57
G4-EN14	Número total de espécies incluídas na lista vermelha da IUCN e em outras listas de conservação	172	58
Emissões			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	46, 48, 49
G4-EN15	Emissões diretas de gases de efeito estufa	172	48
G4-EN16	Emissões indiretas de gases de efeito estufa provenientes da aquisição de energia	172	48
G4-EN17	Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa	172	48
G4-EN18	Intensidade de emissões de gases de efeito estufa	172	48
G4-EN19	Redução de emissões de gases de efeito estufa	172	49
G4-EN20	Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio	172	51
G4-EN21	Emissões de NO _x , SO _x e outras emissões atmosféricas significativas	172	51
Efluentes e resíduos			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	61
G4-EN22	Descarte total de água, discriminado por qualidade e destinação	172	66, 67

GRI-G4 Índice remissivo

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
G4-EN23 Peso total de resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	Não consideramos o conceito de reutilização de resíduos, somente reciclagem. Neste caso, podem haver resíduos que possam ser reutilizados (exemplo: bombonas), mas estes são processos controlados pelas empresas que recebem o resíduo. Além disso, não utilizamos o processo de injeção subterrânea como destinação e não temos estoque de resíduos, que são armazenados apenas temporariamente para a destinação adequada.	172	62, 63
G4-EN24 Número e volume total de derramamentos significativos		172	65
G4-EN25 Peso de resíduos transportados considerados perigosos		172	63
G4-EN26 Proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats	Relatamos informações sobre os corpos d'água impactados pelos nossos descartes, mas não há informações disponíveis sobre a dimensão e o valor da biodiversidade desses corpos d'água. Reportaremos seus resultados em 2015.	172	65
Produtos e serviços			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	46, 61, 68
G4-EN27 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais	Relatamos diversas iniciativas para mitigar os impactos ambientais de nossos produtos e serviços. Não incluímos na publicação as ações de mitigação dos impactos relacionados a ruídos, pois, segundo nossa matriz de materialidade, esse não é um tema material.	172	49, 50, 58, 59, 60, 68, 69
G4-EN28 Percentual de produtos e embalagens recuperados, por categoria de produtos	A Natura iniciará um novo projeto para atender às suas ambições de logística reversa de embalagens pós-consumo. Esse projeto visa não apenas atender à Política Nacional de Resíduos Sólidos, mas também ao que a Natura acredita ser uma forma social, econômica e ambientalmente mais adequada. A informação ainda não está disponível e reportaremos seus resultados em 2015.	172	62

GRI-G4 Índice remissivo

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
Conformidade			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	36
G4-EN29	Valor de multas e número total de sanções resultantes de não conformidade com leis	172	36
Transportes			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	48, 49
G4-EN30	Impactos ambientais significativos referentes a transporte de produtos e de trabalhadores	172	49
Geral			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	7
G4-EN31	Total de investimentos e gastos com proteção ambiental	172	7
Avaliação ambiental de fornecedores			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	108, 109, 117
G4-EN32	Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	172	109
G4-EN33	Impactos ambientais negativos significativos, reais e potenciais, na cadeia de fornecedores	172	109, 110
Mecanismos de queixas e reclamações relativas a impactos ambientais			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	71
G4-EN34	Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais	172	72
Categoria social – Práticas trabalhistas e trabalho decente – UNGC¹			
Emprego			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	74, 109
G4-LA1	Número total e taxas de novas contratações e rotatividade de empregados	172	89, 90, 91
G4-LA2	Comparação entre benefícios a empregados de tempo integral e temporários	172	85
G4-LA3	Taxas de retorno ao trabalho e retenção após uma licença-maternidade/paternidade	172	87, 89
Relações trabalhistas – UNGC¹			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	74, 84
G4-LA4	Prazo mínimo de notificação sobre mudanças operacionais	172	84
Saúde e segurança no trabalho			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	92
G4-LA5	Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde	172	92

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
G4-LA6 Taxas de lesões, doenças ocupacionais e dias perdidos	Relatamos diversos dados sobre saúde e segurança no trabalho, mas não reportamos a divisão desses dados por gênero e região. Não consideramos essa quebra relevante para o assunto abordado, mas, se após a revisão de nossa materialidade, em 2014, esse indicador for considerado relevante para o negócio, reavaliaremos nosso posicionamento e reportaremos segundo as quebras da GRI.	172	92, 93
G4-LA7 Empregados com alta incidência ou alto risco de doenças relacionadas à sua ocupação		172	92
G4-LA8 Temas relativos a saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos		172	92
Treinamento e educação			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	77
G4-LA9 Média de horas de treinamento por ano		172	77, 78
G4-LA10 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua		172	77, 78, 79
G4-LA11 Percentual de empregados que recebem análises de desempenho		172	82, 83
Diversidade e igualdade de oportunidades			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	87
G4-LA12 Composição dos grupos responsáveis pela governança e discriminação de empregados por categoria funcional	Relatamos a composição do quadro de empregados segundo nossa visão de diversidade, mas não segmentamos os dados por gênero e faixa etária. Não consideramos essa quebra relevante para o assunto abordado, mas, se após a revisão da nossa materialidade, em 2014, esse indicador for considerado relevante para o negócio, reavaliaremos nosso posicionamento e reportaremos segundo as quebras da GRI.	172	88
Igualdade de remuneração entre mulheres e homens			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	82, 87
G4-LA13 Proporção de salário-base entre homens e mulheres, por categoria funcional e por unidades operacionais relevantes		172	82, 83, 84

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	108, 109, 117
G4-LAI4	Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relativos a práticas trabalhistas	172	109
G4-LAI5	Impactos negativos significativos, reais e potenciais, para as práticas trabalhistas na cadeia de fornecedores	172	109, 110
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	71
G4-LAI6	Número de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas registradas por meio de mecanismo formal	172	72
Categoria social – Direitos humanos – UNGC¹			
Investimentos			
G4-DMA	Forma de gestão	172	109
G4-HR1	Acordos e contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos	172	109, 115
G4-HR2	Total de horas de treinamento de empregados em políticas de direitos humanos e percentual de empregados treinados	172	79
Não discriminação – UNGC¹			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	71
G4-HR3	Número total de casos de discriminação e medidas corretivas tomadas	172	71
Liberdade de associação e negociação coletiva – UNGC¹			
G4-DMA	Forma de gestão	172	84
G4-HR4	Grau de aplicação do direito de livre associação e operações e fornecedores identificados como de risco	172	84, 109
Trabalho infantil – UNGC¹			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	115
G4-HR5	Operações e fornecedores com risco de ocorrência de casos de trabalho infantil e medidas tomadas	172	115
Trabalho forçado ou análogo ao escravo – UNGC¹			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	115
G4-HR6	Operações e fornecedores identificados com risco de trabalho forçado ou análogo ao escravo e medidas tomadas	172	115

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
Práticas de segurança			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	109
G4-HR7	Percentual do pessoal de segurança treinado em políticas ou procedimentos relativos a direitos humanos	172	109
Direitos indígenas			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	54
G4-HR8	Total de casos de violação de direitos de povos indígenas e medidas tomadas	172	115
Avaliação			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	72
G4-HR9	Número total e percentual de operações submetidas a análises de direitos humanos	172	72
Avaliação de fornecedores em direitos humanos			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	108, 109
G4-HR10	Percentual de novos fornecedores selecionados com base em critérios relacionados a direitos humanos	172	109, 117
G4-HR11	Impactos negativos significativos, reais e potenciais, em direitos humanos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas	172	109, 110
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	71
G4-HR12	Número de queixas e reclamações relacionadas a impactos em direitos humanos registradas, processadas e solucionadas	172	72, 73
Categoria social – Sociedade			
Comunidades locais – UNGC¹			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	54, 112, 114, 115, 119
G4-SO1	Percentual de operações com programas de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	172	119
G4-SO2	Operações com impactos negativos significativos, reais e potenciais, nas comunidades locais	172	114, 119
Combate à corrupção – UNGC¹			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	36, 72, 79

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
G4-SO3 Unidades submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção		172	36
G4-SO4 Percentual de empregados treinados em políticas e procedimentos anticorrupção		172	79
G4-SO5 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas		172	26, 109
Políticas públicas – UNGC¹			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	35, 36
G4-SO6 Políticas de contribuições financeiras para partidos políticos, políticos ou instituições		172	36
Concorrência desleal			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	36
G4-SO7 Número total de ações judiciais por concorrência desleal		172	36
Conformidade			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	36
G4-SO8 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não monetárias		172	36
Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	108, 109, 117
G4-SO9 Percentual de novos fornecedores selecionados com critérios de impactos na sociedade		172	109
G4-SO10 Impactos negativos significativos, reais e potenciais, da cadeia de fornecedores na sociedade e medidas tomadas		172	109, 110
Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	71
G4-SO11 Queixas relacionadas a impactos na sociedade registradas, processadas e solucionadas por meio de mecanismo formal		172	72
Categoria social – Responsabilidade pelo produto			
Saúde e segurança do cliente			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	106
G4-PR1 Avaliação de impactos na saúde e segurança durante o ciclo de vida de produtos e serviços		172	106
G4-PR2 Não conformidades relacionadas aos impactos causados por produtos e serviços		172	107
Rotulagem de produtos e serviços			

GRI-G4 Índice remissivo

Descrição	Omissão	Verificação externa	Página/resposta
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	70, 104
G4-PR3	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigido por procedimentos de rotulagem	172	59, 70
G4-PR4	Não conformidades relacionadas à rotulagem de produtos e serviços	172	107
G4-PR5	Resultados de pesquisas medindo a satisfação do cliente	172	73, 75, 76, 97, 98, 105, 110, 114
Comunicações de marketing			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	21, 104
G4-PR6	Venda de produtos proibidos ou contestados	172	107
G4-PR7	Casos de não conformidade relacionados à comunicação de produtos e serviços	172	104
Privacidade do cliente			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	106
G4-PR8	Total de queixas comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes	172	106
Conformidade			
G4-DMA <i>Forma de gestão</i>		172	36
G4-PR9	Multas por não conformidade relativas a fornecimento e uso de produtos e serviços	172	107

I UNGC – Aspectos/dimensões que possuem conexão com os “Dez Princípios” do Pacto Global, das Nações Unidas.

demonstrações contábeis

demonstrações contábeis

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E 1 DE JANEIRO DE 2012

(Em milhares de reais - R\$)

ATIVOS	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)		
		2013	2012	2013	2012	01/01/2012
		(Reapresentado)		(Reapresentado)		
CIRCULANTES						
Caixa e equivalentes de caixa	5	99.535	72.767	166.007	1.016.293	1.144.390
Títulos e valores mobiliários	6	927.202	1.168.487	-	293.015	498.672
Contas a receber de clientes	7	668.903	530.033	535.309	807.001	651.416
Estoques	8	162.290	158.003	217.906	799.521	700.665
Impostos a recuperar	9	23.800	23.417	69.417	181.104	144.459
Partes relacionadas	28.1	9.369	25.908	37.908	-	-
Instrumentos financeiros derivativos	4.2	163.732	80.271	28.184	153.634	80.928
Outros ativos circulantes	12	184.185	130.532	115.328	262.365	157.787
Total dos ativos circulantes		2.239.016	2.189.418	1.170.059	3.512.933	3.378.317
NÃO CIRCULANTES						
Realizável a longo prazo:						
Impostos a recuperar	9	24.660	12.952	12.299	175.062	151.350
Imposto de renda e contribuição social diferidos	10.a)	56.038	80.632	73.572	193.767	195.585
Depósitos judiciais	11	321.514	267.598	244.938	412.404	349.537
Outros ativos não circulantes	12	19.057	23.187	4.562	37.165	41.295
Investimentos	13	1.522.921	1.306.884	1.250.729	-	-
Imobilizado	14	551.696	357.443	332.215	1.439.704	1.012.089
Intangível	14	303.866	206.036	78.929	477.286	228.545
Total dos ativos não circulantes		2.799.752	2.254.732	1.997.244	2.735.388	1.978.401
TOTAL DOS ATIVOS		5.038.768	4.444.150	3.167.303	6.248.321	5.356.718

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E DE 2012

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

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2013	2012	2013	2012
		(Reapresentado)		(Reapresentado)	
RECEITA LÍQUIDA	22	6.342.870	6.249.086	7.010.311	6.345.669
Custo dos produtos vendidos	23	(2.379.802)	(2.438.873)	(2.089.785)	(1.868.045)
LUCRO BRUTO (DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS		3.963.068	3.810.213	4.920.526	4.477.624
Com vendas	23	(1.479.892)	(1.642.380)	(2.470.730)	(2.212.205)
Administrativas e gerais	23	(1.221.500)	(898.082)	(962.154)	(771.538)
Participação dos colaboradores nos resultados	24.1	(26.083)	(29.555)	(61.943)	(90.799)
Remuneração dos administradores	28.2	(18.554)	(20.739)	(18.554)	(20.739)
Resultado de equivalência patrimonial	13	99.537	59.912	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	26	(17.168)	15.472	8.851	(11.643)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)		
		2013	2012	2013	2012	01/01/2012
		(Reapresentado)		(Reapresentado)		
CIRCULANTES						
Empréstimos e financiamentos	15	576.841	844.261	66.424	693.117	999.462
Fornecedores e outras contas a pagar	16	271.722	252.318	183.317	706.586	649.887
Fornecedores - partes relacionadas	28.1	276.518	254.535	293.024	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		99.247	98.351	58.551	177.636	211.814
Obrigações tributárias	17	397.642	303.833	260.027	659.309	501.509
Outras obrigações		52.775	44.820	29.359	90.192	52.040
Total dos passivos circulantes		1.674.745	1.798.118	890.702	2.326.840	2.414.712
NÃO CIRCULANTES						
Empréstimos e financiamentos	15	1.828.351	1.143.495	852.549	2.200.789	1.309.177
Obrigações tributárias	17	141.411	106.928	97.955	215.647	177.259
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18	50.859	38.488	49.600	73.829	63.293
Outras provisões	19	197.765	69.686	35.818	262.966	104.841
Total dos passivos não circulantes		2.218.386	1.358.597	1.035.922	2.753.231	1.654.570
PATRIMÔNIO LÍQUIDO						
Capital social	20.a)	427.073	427.073	427.073	427.073	427.073
Ações em tesouraria	20.c)	(83.984)	(66.105)	160.313	(83.984)	(66.105)
Reservas de capital		150.442	155.905	292.457	150.442	155.905
Reservas de lucros		162.612	311.669	(112.414)	162.612	311.669
Dividendo adicional proposto	20.b)	496.393	491.343	490.885	496.393	491.343
Outros resultados abrangentes		(6.899)	(32.450)	(17.635)	(6.899)	(32.450)
		1.145.637	1.287.435	1.240.679	1.145.637	1.287.435
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas		-	-	-	22.613	-
Total do patrimônio líquido		1.145.637	1.287.435	1.240.679	1.168.250	1.287.436
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		5.038.768	4.444.150	3.167.303	6.248.321	5.356.718

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

**DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS ABRANGENTES
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E DE 2012**
(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2013	2012	2013	2012
			(Reapre- sentado)		(Reapre- sentado)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		842.608	874.376	847.806	874.376
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado do exercício em períodos subsequentes:					
Ganhos na conversão das informações do período de controladas no exterior	13	(333)	(10.199)	(333)	(10.199)
Outros resultados abrangentes não reclassificados para o resultado do exercício em períodos subsequentes:					
Ganho/Perda Atuarial	19	25.883	(22.251)	25.883	(22.251)
TOTAL DO RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO		868.158	841.926	873.356	841.926
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas controladores da Sociedade		868.158	841.926	868.158	841.926
Não controladores		-	-	5.198	-
		868.158	841.926	873.356	841.926

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

**DEMONSTRAÇÕES DOS VALORES ADICIONADOS
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E DE 2012**
(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP)	
		2013	2012	2013	2012
			(Reapre- sentado)		(Reapre- sentado)
RECEITAS		7.890.473	7.501.382	9.392.024	8.515.446
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		8.021.958	7.608.134	9.518.828	8.665.145
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa	7	(114.317)	(122.224)	(135.655)	(138.056)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	26	(17.168)	15.472	8.851	(11.643)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		(4.806.849)	(4.823.121)	(5.424.798)	(4.836.794)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		(2.770.923)	(2.846.755)	(2.931.519)	(3.025.657)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(2.035.926)	(1.976.366)	(2.493.279)	(1.811.137)
VALOR ADICIONADO BRUTO		3.083.624	2.678.261	3.967.226	3.678.652
RETENÇÕES		(99.415)	(63.594)	(192.555)	(141.178)
Depreciações e amortizações	14	(99.415)	(63.594)	(192.555)	(141.178)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		2.984.209	2.614.667	3.774.671	3.537.474
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		408.811	189.211	364.222	161.805
Resultado de equivalência patrimonial	13	99.537	59.380	-	-
Receitas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais	25	309.274	129.831	364.222	161.805
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		3.393.020	2.803.878	4.138.893	3.699.279
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		(3.393.020)	100% (2.803.878)	100% (4.138.893)	100% (3.699.279)
Pessoal e encargos sociais		(401.323)	12% (333.466)	12% (916.864)	22% (802.966)
Impostos, taxas e contribuições		(1.688.420)	50% (1.369.813)	49% (1.803.781)	44% (1.743.400)
Despesas financeiras e alugueis		(460.669)	14% (239.377)	9% (570.442)	14% (291.691)
Dividendos		(811.309)	24% (796.531)	28% (811.309)	20% (796.531)
Juros sobre o capital próprio		(49.917)	1% (58.347)	2% (49.917)	1% (58.347)
Participação de acionistas não controladores		-	-	0% (5.198)	-
Lucros retidos		18.618	-1% (6.344)	0%	0% (6.344)

Informações suplementares às demonstrações do valor adicionado:

Dos valores registrados na rubrica "Impostos, taxas e contribuições" em dezembro de 2013 e 2012, os montantes de R\$697.526 e R\$541.669, 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\$3.390.338 e R\$3.210.727, em dezembro de 2013 e 2012, respectivamente, considerando-se a margem presumida de lucro de 30%.

**DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO 2013 E DE 2012**

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

Nota explicativa	Capital social		Reservas de capital			Reservas de lucros						Participação dos acionistas			Patrimônio líquido total
			Ágio na emissão/venda de ações	Reserva de incentivo fiscal	Capital adicional integralizado	Legal	Incentivos fiscais	Reserva para aquisição de participação minoritária	Retenção de lucros	Lucros acumulados	Dividendo adicional proposto	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido dos acionistas controlados	Patrimônio líquido das controladas	
				Subvenção para investimentos											
SALDOS EM 1 DE JANEIRO DE 2012	427.073	(102.849)	103.243	17.378	39.692	18.650	14.611	-	249.632	-	490.885	(17.635)	1.240.680	1	1.240.681
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	874.376	-	-	874.376	-	874.376
Outros resultados abrangentes	20.g)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.437	7.437	-	7.437
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	874.376	-	7.437	881.813	-	881.813
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2011 aprovados na AGO de 13 de abril de 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	(66)	-	(490.885)	-	(490.951)	-	(490.951)
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	20.c)	-	36.744	(5.910)	-	-	-	-	-	-	-	-	30.834	-	30.834
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:															
Outorga de opções de compra	24.2.	-	-	-	10.844	-	-	-	-	-	-	-	10.844	-	10.844
Exercício de opções de compra	24.2.	-	-	-	(9.342)	-	-	-	9.342	-	-	-	-	-	-
Destinação do lucro líquido do exercício:															
Constituição de reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	-	6.346	-	-	(6.346)	-	-	-	-	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(363.533)	-	-	(363.533)	-	(363.533)
Dividendos declarados em 06 de fevereiro de 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(469.512)	469.512	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 06 de fevereiro de 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(21.831)	21.831	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucro das controladas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.021)	(2.021)	-	(2.021)
Reserva de retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	-	-	13.154	(13.154)	-	(20.230)	(20.230)	-	(20.230)
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012	427.073	(66.105)	97.333	17.378	41.194	18.650	20.957	-	272.062	-	491.343	(32.449)	1.287.436	1	1.287.437
Lucro líquido do Exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	842.608	-	-	842.608	5.198	847.806
Outros resultados abrangentes	20.g)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.550	25.550	-	25.550
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	842.608	-	25.550	868.158	5.198	873.356
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao período de 2012 aprovados na AGO de 12 de abril de 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(491.343)	-	(491.343)	-	(491.343)
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(364.833)	-	-	(364.833)	-	(364.833)
Aquisição de ações em tesouraria	-	(60.172)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(60.172)	-	(60.172)
Venda de ações em tesouraria pelo período de opções de compra de ações	20.d)	-	42.293	(6.753)	-	-	-	-	-	-	-	-	35.540	-	35.540
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:															
Outorga de opções de compra	24.2.	-	-	-	12.491	-	-	-	-	-	-	-	12.491	-	12.491
Exercício de opções de compra	24.2.	-	-	-	(9.624)	-	-	-	9.624	-	-	-	-	-	-
Reserva para aquisição de participação minoritária	19.b)	-	-	-	-	-	-	(141.640)	-	-	-	-	(141.640)	-	(141.640)
Plano de assistência médica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos declarados em 12 de fevereiro de 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(474.004)	474.004	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 12 de fevereiro de 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(22.389)	22.389	-	-	-	-
Reserva de Retenção de Lucro	-	-	-	-	-	-	-	-	(18.618)	18.618	-	-	-	-	-
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.414	17.414
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013	427.073	(83.984)	90.580	17.378	44.061	18.650	20.957	(141.640)	263.068	-	496.393	(6.899)	1.145.637	22.613	1.168.250

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013
(Valores expressos em milhares de reais - R\$, exceto se de outra forma indicado)

I. INFORMAÇÕES GERAIS

A Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade") é uma sociedade anônima de capital aberto listada no segmento especial denominado Novo Mercado da BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, sob o código "NATU3", com sede no Brasil, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, n.º. 1188, Vila Jaguará, CEP 05106-000.

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 28 de fevereiro de 2013 a Natura Cosméticos S.A., por meio de sua subsidiária Natura Brasil Pty Ltd, adquiriu 65% da Emeis Holding Pty Ltd, uma fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza premium que opera sob a marca de "Aesop" na Austrália, Ásia, Europa e América do Norte, com preço final firmado entre as partes de AU\$ 71,104 milhões.

2. RESUMO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

2.1. DECLARAÇÃO DE CONFORMIDADE E BASE DE PREPARAÇÃO

As demonstrações financeiras da Sociedade compreendem:

- As demonstrações financeiras 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 financeiras 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 emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC e aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

As demonstrações financeiras 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 financeiras individuais não são consideradas como estando conforme as IFRS, 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 atribuível aos acionistas da controladora, constantes nas demonstrações financeiras consolidadas preparadas de acordo com as IFRS e as práticas contábeis adotadas no Brasil, e o patrimônio líquido e o resultado da controladora, constantes nas demonstrações financeiras individuais preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, a Sociedade optou por apresentar essas demonstrações financeiras individuais e consolidadas em um único conjunto, lado a lado.

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

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

2.2. CONSOLIDAÇÃO

a) Controladas e controladas em conjunto

Controladas são todas as entidades em que a sociedade está exposta, ou tem direito, a retornos variáveis de seu envolvimento com a investida e tem a capacidade de afetar esses retornos através do seu poder sobre a investida 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.

b) Sociedades incluídas nas informações intermediárias consolidadas

Participação - %

	2013	2012
Participação direta:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	99,99	99,99
Natura Biosphera Comércio de Cosméticos e Serviços Ltda.	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Chile	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Peru	99,94	99,94
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	99,97	99,97
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	99,99	99,99
Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	99,99	99,99
Natura Cosméticos España S.L. - Espanha	100,00	100,00
Natura (Brasil) International B.V. - Holanda	100,00	100,00
Natura Brazil Pty Ltd - Austrália	100,00	-

Participação - %

	2013	2012
Fundo de Investimento Sintonia	100,00	100,00
Fundo de Investimento Essencial	100,00	100,00
Participação indireta:		
Via Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.:		
Natura Logística e Serviços Ltda. - Brasil	99,99	99,99
Via Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.:		
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França	100,00	100,00
Via Natura (Brasil) International B.V. - Holanda:		
Natura Europa SAS - França	100,00	100,00
Natura Brasil Inc. - EUA - Delaware	100,00	100,00
Via Brasil Inc. - EUA - Delaware		
Natura International Inc. - EUA - Nova York	100,00	100,00
Via Natura Brazil Pty Ltda.:		
Natura Cosmetics Australia Pty Ltd. - Austrália	100,00	-
Via Natura Cosmetics Australia Pty Ltd. - Austrália:		
Emeis Holdings Pty Ltd - Austrália	65,00	-

Na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas, foram utilizadas demonstrações encerradas na mesma data-base e consistentes com as práticas contábeis da Sociedade. Foram eliminados os investimentos na proporção da participação da investidora nos patrimônios líquidos e nos resultados das controladas, os saldos ativos e passivos, as receitas e despesas e os resultados não realizados, líquidos de imposto de renda e contribuição social, decorrentes de operações entre as empresas.

As atividades das controladas diretas e indiretas são como segue:

- Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Natura Cosméticos S.A. - Brasil, Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia, Natura Europa SAS - França e Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.

- Natura Biosphera Comércio de Cosméticos e Serviços Ltda.: suas atividades concentram-se no comércio, inclusive por meio eletrônico, dos produtos da marca Natura.

- Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.: suas atividades são semelhantes às atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. - Brasil.

- Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: suas atividades concentram-se em desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado. É controladora integral da Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França, centro satélite de pesquisa e tecnologia inaugurado durante o ano 2007, em Paris.

- Natura 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 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 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 (Brasil) International B.V. - Holanda: holding controladora da Natura Europa SAS - França, Natura Brasil Inc. e Natura International Inc.

- 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.

- Natura Brasil Inc.: holding controladora da Natura International Inc.

- Natura International Inc: holding controladora da Natura Europa SAS.

- Natura Europa SAS - França: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene. Em 31 de outubro de 2012, a Natura Europa SAS incorporou a totalidade das quotas da Natura Brasil SAS.

- Natura Brazil Pty Ltd - holding controladora das operações da Natura Cosmetics Austrália Pty Ltd.

- Natura Cosmetics Australia Pty Ltd - holding controladora da Emeis Holdings Pty Ltd.

- Emeis Holdings Pty Ltd: suas atividades concentram-se no desenvolvimento e comercialização de cosméticos premium, que opera sob a marca de "Aesop".

- Fundo de Investimento Sintonia e Essencial - referem-se a fundos exclusivos de renda fixa de crédito privado.

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 financeiras da controladora e de cada uma das empresas incluídas nas demonstrações financeiras 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 financeiras

As demonstrações financeiras são apresentadas em reais (R\$), que correspondem à moeda de apresentação da Sociedade.

Na elaboração das demonstrações financeiras 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

Os equivalentes de caixa são mantidos com a finalidade de atender a compromissos de caixa de curto prazo, e não para investimento ou outros fins. 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 financeiras, 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 financeiras 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 2013 e 2012.

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 2013 e de 2012 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 2013 e de 2012, 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 de "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 financeiras, 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"), em 31 de dezembro de 2013 e 2012, estas não adotaram a prática contábil de contabilização de instrumentos de proteção ("hedge accounting").

Em 9 de dezembro de 2013 foi aprovado pelo Conselho de Administração da Natura a prática contábil de contabilização de "hedge accounting" para instrumentos financeiros derivativos contratados de proteção: (i) a empréstimos contratados em moeda estrangeira, sujeitos a taxa de juro variável, ou (ii) a empréstimos contratados na moeda funcional (Real), sujeitos a taxa de juro pré-fixada. Os riscos protegidos são, respectivamente, (i) risco de variação nos fluxos de caixa futuros decorrentes das variações nas taxas de câmbio, sendo aplicável contabilidade de "hedge" de fluxo de caixa e (ii) risco de taxa de juros, sendo aplicável contabilidade de "hedge" de justo valor.

A partir de 1 de janeiro de 2014, a Natura pretende adotar a nova prática contábil para novas operações de empréstimo e respectivos instrumentos de proteção, não tendo até à data de aprovação destas demonstrações financeiras sido efetuada nenhuma designação de "hedge".

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. 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 IAS 37 - Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes, que determina o reconhecimento de uma provisão nas demonstrações financeiras 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 no preço de mercado para aquisição de certificados de neutralização. Em 31 de dezembro de 2013, 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 2013 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 algumas aquisições de créditos de carbono através do investimento em projetos com benefícios socioambientais oriundos do mercado voluntário. Dessa forma, os gastos incorridos geram créditos de carbono após a finalização ou maturação desses projetos.

Durante os referidos exercícios, estes gastos foram registrados a valor de mercado como outros ativos (vide nota explicativa nº 12).

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 2013 refere-se ao valor de caixa que a Sociedade ainda desembolsará para futura geração ou aquisição de certificados.

2.10. 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. 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 financeiras 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 exercício desses investimentos é registrada na demonstração do resultado da controladora 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".

2.11. IMOBILIZADO

Avaliado ao custo de aquisição e/ou construção, acrescido de juros capitalizados durante o período de construção, quando aplicável para 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 ou duração do contrato, nos casos em que não há a opção de compra.

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:

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.

2.12. INTANGÍVEL

2.12.1. 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.

2.12.2. 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.

2.12.3. Ativos intangíveis com vida útil indefinida

Não são amortizados, mas são testados anualmente em relação a perdas por redução ao valor recuperável, individualmente ou no nível da unidade geradora de caixa. A avaliação de vida útil indefinida é revisada anualmente para determinar se essa avaliação continua a ser justificável. Caso contrário, a mudança na vida útil de indefinida para definida é feita de forma prospectiva.

Ganhos e perdas resultantes da baixa de um ativo intangível são mensurados como a diferença entre o valor líquido obtido da venda e o valor contábil do ativo, sendo reconhecidos na demonstração do resultado no momento da baixa do ativo.

2.13. 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.

2.14. 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 circulantes 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 2.11, ou de acordo com o prazo do contrato de arrendamento, quando este for menor e não houver opção de compra.

2.15. CAPITALIZAÇÃO DE JUROS

Custos de empréstimos diretamente relacionados com a aquisição, construção ou produção de um ativo que necessariamente requer um tempo significativo para ser concluído para fins de uso ou venda são capitalizados como parte do custo do correspondente ativo. Todos os demais custos de empréstimos são registrados como despesa no período em que são incorridos. Custos de empréstimo compreendem juros e outros custos incorridos por uma entidade relativos ao empréstimo.

2.16. AVALIAÇÃO DO VALOR RECUPERÁVEL DOS ATIVOS

O valor contábil líquido dos ativos 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.

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.

2.17. CONTAS A PAGAR AOS FORNECEDORES

Reconhecidas pelo valor nominal e acrescido, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias e cambiais incorridos até as datas dos balanços.

2.18. 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.

2.19. 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.

2.20. 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.

2.21. PLANO DE OUTORGA DE OPÇÕES DE COMPRA DE AÇÕES

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

O plano de outorga de opções de compra de ações é mensurado pelo valor justo na data da outorga. Para determinar o valor justo a Sociedade utiliza um método de valorização apropriado cujos detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 24.2.

O custo de transações liquidadas com títulos patrimoniais é reconhecido, em conjunto com um correspondente aumento no patrimônio líquido à rubrica "Capital adicional integralizado", ao longo do período em que a performance e/ou condição de serviço são cumpridos, com término na data em que o funcionário adquire o direito completo ao prêmio (data de aquisição). A despesa acumulada reconhecida para as transações liquidadas com instrumentos patrimoniais em cada data-base até a data de aquisição reflete a extensão em que o período de aquisição tenha expirado e a melhor estimativa da Sociedade do número de títulos patrimoniais que serão adquiridos. A despesa ou crédito no 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).

2.22. 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.

2.23. 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 às demonstrações financeiras, mas antes da data de autorização para emissão das referidas demonstrações financeiras, 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.

2.24. 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.

2.25. GANHOS E PERDAS ATUARIAIS DO PLANO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA E OUTROS CUSTOS DE PLANOS DE BENEFÍCIOS A COLABORADORES

A Sociedade concede também determinados benefícios de extensão de assistência médica a colaboradores aposentados que tinham o benefício adquirido até abril de 2010. Os custos associados às contribuições efetuadas pela Sociedade e por suas controladas aos planos são reconhecidos pelo regime de competência como outros resultados abrangentes. O custeio dos benefícios concedidos pelos planos de benefícios definidos é estabelecido separadamente para cada plano, utilizando o método do crédito unitário projetado.

2.26. 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 financeiras.

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.

2.27. COMBINAÇÃO DE NEGÓCIOS

Combinações de negócios são contabilizadas utilizando o método de aquisição. O custo de uma aquisição é mensurado pela soma da contraprestação transferida, avaliada com base no valor justo na data de aquisição, e o valor de qualquer participação de não controladores na adquirida. Para cada combinação de negócio, a adquirente deve mensurar a participação de não controladores na adquirida pelo valor justo ou com base na sua participação nos ativos líquidos identificados na adquirida. Custos diretamente atribuíveis à aquisição devem ser contabilizados como despesa quando incorridos.

Ao adquirir um negócio, a Sociedade avalia os ativos e passivos financeiros assumidos com o objetivo de classificá-los e alocá-los de acordo com os termos contratuais, as circunstâncias econômicas e as condições pertinentes na data de aquisição, o que inclui a segregação, por parte da adquirida, de derivativos embutidos existentes em contratos na adquirida.

Qualquer contraprestação contingente a ser transferida pela adquirente será reconhecida a valor justo na data de aquisição. Alterações subsequentes no valor justo da contraprestação contingente considerada como um ativo ou como um passivo deverão ser reconhecidas de acordo com o CPC 38 na demonstração do resultado ou em outros resultados abrangentes.

Quando houver excedente da contraprestação paga em relação aos ativos líquidos adquiridos, este valor é registrado como ágio, caso contrário o valor é reconhecido como ganho da demonstração do resultado. Após o reconhecimento inicial o ágio é mensurado pelo custo, deduzido de quaisquer perdas acumuladas do valor recuperável.

2.28. 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 financeiras individuais e como informação suplementar às demonstrações financeiras 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 financeiras 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.

2.29. PRONUNCIAMENTOS NOVOS OU REVISADOS APLICADOS PELA PRIMEIRA VEZ EM 2013
A Sociedade aplicou, pela primeira vez, as alterações do IAS 19 - Benefícios a Empregados o que exigiu a reapresentação das demonstrações financeiras anteriores.

Adicionalmente outras alterações se aplicam pela primeira vez em 2013, porém não afetaram as demonstrações financeiras individuais ou consolidadas da Sociedade. Essas alterações incluem o IFRS 10 - Demonstrações Consolidadas, IFRS 11 - Negócios em Conjunto, IFRS 12 - Divulgações de Participações em Outras Entidades, IFRS 13 - Mensuração ao Valor justo, IAS 27 - Demonstrações Financeiras Consolidadas e Individuais (Revisado em 2011), IAS 28 - Investimentos em Coligadas e Entidades com Controle Compartilhado (Revisado em 2011), Alterações à IAS 1 - Apresentação das Demonstrações Financeiras e Alterações à IAS 16 - Imobilizado.

Os impactos de cada uma das novas normas e alterações são descritos a seguir:

A partir de 1 de janeiro de 2013 passou a vigorar as alterações da IAS 19 que trouxe a eliminação do enfoque do corredor, com isso os ganhos ou as perdas atuariais passam a ser reconhecidos como outros resultados abrangentes (anteriormente reconhecidos no resultado) para os planos de pensão e o resultado para os demais benefícios de longo prazo, quando incorridos, entre outras alterações, com base em cálculo atuarial elaborado por atuário independente, conforme detalhes divulgados na nota explicativa nº 19.

Os saldos iniciais em 1º de janeiro de 2012 e informações comparativas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2012 foram reapresentados nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas. Os impactos estão reapresentados nos quadros abaixo:

Impactos no Balanço Patrimonial:

	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
	12/2012	Ajustes	12/2012	Ajustes
ATIVOS				
Total dos ativos circulantes	2.189.418	-	2.189.418	-
Imposto de renda e contribuição social diferidos	94.813	(14.181)	80.632	(18.661)
Demais ativos não circulantes	303.737	-	303.737	-
Investimentos	1.311.364	(4.480)	1.306.884	-
Imobilizado	357.443	-	357.443	-
Intangível	206.036	-	206.036	-
Total dos ativos não circulantes	2.273.393	(18.661)	2.254.732	(18.661)
TOTAL DOS ATIVOS	4.462.811	(18.661)	4.444.150	(18.661)
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
Total dos passivos circulantes	1.798.118	-	1.798.118	-
Total dos passivos não circulantes	1.358.597	-	1.358.597	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
Capital social	427.073	-	427.073	-
Ações em tesouraria	(66.105)	-	(66.105)	-
Reservas de capital	155.905	-	155.905	-
Reservas de lucros	308.079	3.590	311.669	3.590
Dividendo adicional proposto	491.343	-	491.343	-
Outros resultados abrangentes	(10.199)	(22.251)	(32.450)	(22.251)
Total do patrimônio líquido	1.306.096	(18.661)	1.287.435	(18.661)
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	-	-	-	-
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.462.811	(18.661)	4.444.150	(18.661)

Impactos na Demonstração do Resultado do Exercício:

	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
	12/2012	Ajustes	12/2012	Ajustes
LUCRO BRUTO (DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS	3.810.213		3.810.213	
Com vendas	(1.642.380)	-	(1.642.380)	-
Administrativas e gerais	(928.683)	1.046	(927.637)	(863.487)
Remuneração dos administradores	(20.739)	-	(20.739)	-
Resultado de equivalência patrimonial	59.380	532	59.912	-
Demais receitas (despesas) operacionais, líquidas	15.472	-	15.472	(11.643)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.293.263		1.294.841	
Receitas financeiras	129.831	-	129.831	-
Despesas financeiras	(216.965)	19.184	(197.781)	(255.258)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1.206.129		1.226.891	
Imposto de renda e contribuição social	(344.907)	(7.608)	(352.515)	(414.878)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	861.222	13.154	874.376	13.154
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$				
Básico	2,0081	-	2,0388	2,0081
Diluído	1,9980	-	2,0285	1,9980

Impactos na Demonstração do Fluxo de Caixa:

	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
	12/2012	Ajustes	12/2012	Ajustes
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS				
Lucro líquido do exercício	861.222	13.154	874.376	13.154
Imposto de renda e contribuição social	344.907	7.608	352.515	9.097
Resultado de equivalência patrimonial	(59.380)	(532)	(59.912)	-
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	145.660	(19.184)	126.476	163.228
Provisão com plano de assistência médica e créditos carbono	32.942	(1.046)	31.896	44.152
Demais Ajustes ao Lucro Líquido	(16.445)	-	(16.445)	-
	1.308.906	-	1.308.906	1.563.192
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS	104.168		104.168	
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS	80.769		80.769	
CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.493.843		1.493.843	
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	(404.659)		(404.659)	
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.089.184		1.089.184	
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	(1.370.302)		(1.370.302)	
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	187.878		187.878	
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	-	-	(2.860)	(2.860)
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(93.240)		(93.240)	
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	166.007	-	166.007	515.610
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	72.767	-	72.767	1.144.390
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(93.240)		(93.240)	

2.30. NOVAS NORMAS, ALTERAÇÕES E INTERPRETAÇÕES DE NORMAS

Os pronunciamentos e interpretações que foram emitidos pelo IASB, mas que não estavam em vigor até a data de emissão das demonstrações financeiras da Sociedade, estão divulgados abaixo.

IFRS 9 Instrumentos Financeiros

A IFRS 9, como emitida, reflete a primeira fase do trabalho do IASB para substituição da IAS 39 e se aplica à classificação e avaliação de ativos e passivos financeiros conforme definição da IAS 39. O pronunciamento seria inicialmente aplicado a partir dos exercícios iniciados em ou após 1º de janeiro de 2013, mas o pronunciamento Amendments to IFRS 9 Mandatory Effective Date of IFRS 9 and Transition Disclosures, emitido em dezembro de 2011, postergou a sua vigência para 1º de janeiro de 2015. Nas fases subsequentes, o IASB abordará questões como contabilização de hedges e provisão para perdas de ativos financeiros. A adoção da primeira fase da IFRS 9 terá impactos na classificação e avaliação dos ativos financeiros da Sociedade, mas não impactará na classificação e avaliação dos seus passivos financeiros. A Sociedade quantificará os efeitos conjuntamente com os efeitos das demais fases do projeto do IASB, assim que a norma consolidada final for emitida.

Entidades de Investimento (Revisões da IFRS 10, IFRS 12 e IAS 27)

As revisões serão efetivas para exercícios que se iniciam em ou após 1º de janeiro de 2014 e fornecem uma exceção aos requisitos de consolidação para as entidades que cumprem com a definição de entidade de investimento de acordo com a IFRS 10. Essa exceção requer que as entidades de investimento registrem os investimentos em controladas pelos seus valores justos no resultado. A Sociedade não espera que essas revisões sejam relevantes para suas demonstrações financeiras, uma vez que nenhuma de suas entidades se qualifica como entidade de investimento.

IAS 32 Compensação de Ativos e Passivos Financeiros - Revisão da IAS 32

Essas revisões clarificam o significado de "atualmente tiver um direito legalmente exequível de compensar os valores reconhecidos" e o critério que fariam com que os mecanismos de liquidação não simultâneos das câmaras de compensação se qualificassem para compensação. Essas revisões passarão a vigorar para exercícios iniciados em ou após 1º de janeiro de 2014. A Sociedade não espera que essas revisões sejam relevantes em suas demonstrações financeiras.

IFRIC 21 Tributos

O IFRIC 21 clarifica quando uma entidade deve reconhecer um passivo para um tributo quando o evento que gera o pagamento ocorre. Para um tributo que requer que seu pagamento se origine em decorrência do atingimento de alguma métrica, a interpretação indica que nenhum passivo deve ser reconhecido até que a métrica seja atingida. O IFRIC 21 passa a vigorar para exercícios findos em ou após 1º de janeiro de 2014. A Sociedade não espera que o IFRIC 21 tenha impactos materiais em suas demonstrações financeiras.

IAS 39 Renovação de Derivativos e Continuação de Contabilidade de Hedge - Revisão da IAS 39

Essa revisão ameniza a descontinuação da contabilidade de hedge quando a renovação de um derivativo designado como hedge atinge certos critérios. Essas revisões passam a vigorar para exercícios iniciados em ou após 1º de janeiro de 2014. A Sociedade não renovou seus derivativos durante o exercício corrente. Contudo, essa revisão será aplicada nas futuras renovações de derivativos.

A Sociedade pretende adotar tais normas quando elas entrarem em vigor divulgando e reconhecendo os impactos nas demonstrações financeiras que possam ocorrer quando da aplicação de tais adoções.

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 líquido divulgado pela Sociedade.

3. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

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

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

As premissas e estimativas significativas para demonstrações financeiras 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 financeiras 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 avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos assessores legais. A Administração acredita que essas provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão corretamente apresentadas nas demonstrações 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).

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 período em contrapartida ao patrimônio líquido o efeito decorrente desta revisão. As premissas e modelos utilizados para estimar o valor justo dos planos de outorga de opções de compra de ações estão divulgados na nota explicativa nº 24.2.

e) Mensuração ao Valor Justo da Contraprestação Contingente

Contraprestação contingente, proveniente de uma combinação de negócios, é mensurada ao valor justo na data de aquisição como parte da combinação de negócios. Se a contraprestação contingente for classificada como um passivo financeiro, deve ser subsequentemente remensurada ao valor justo na data do balanço. O valor justo é baseado no fluxo de caixa descontado. As principais premissas consideram a probabilidade de atingir cada objetivo e o fator de desconto.

4. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

4.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS E POLÍTICAS

A administração dos riscos e a gestão dos instrumentos financeiros são realizadas por meio de políticas, definição de estratégias e implementação de sistemas de controle, definidos pelo Comitê de Tesouraria e aprovados pelo Conselho de Administração da Sociedade. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros, incluindo os derivativos, em relação a essas políticas é apresentada e avaliada mensalmente pelo Comitê de Tesouraria da Sociedade e posteriormente submetida à apreciação dos Comitês de Auditoria e Executivo e do Conselho de Administração.

A gestão de riscos é realizada pela Tesouraria Central da Sociedade, que tem também a função de aprovar todas as operações de aplicações e empréstimos realizadas pelas controladas da Sociedade.

4.2. FATORES DE RISCO FINANCEIRO

As atividades da Sociedade e de suas controladas as expõem a diversos riscos financeiros: riscos de mercado (incluindo risco de moeda e de taxa de juros), de crédito e de liquidez. O programa de gestão de risco global da Sociedade concentra-se na imprevisibilidade dos mercados financeiros e busca minimizar potenciais efeitos adversos no desempenho financeiro, utilizando instrumentos financeiros derivativos para proteger certas exposições a risco.

a) Riscos de mercado

A Sociedade e as controladas estão expostas a riscos de mercado decorrentes das atividades de seus negócios. Esses riscos de mercado envolvem principalmente a possibilidade de flutuações na taxa de câmbio e mudanças nas taxas de juros.

i) Risco cambial

A Sociedade e suas controladas estão expostas ao risco de câmbio resultante de instrumentos financeiros em moedas diferentes de suas moedas funcionais. Para a redução da referida exposição, foi implantada uma política para proteger o risco cambial, que estabelece níveis de exposição vinculados a esse risco (Política de Proteção Cambial).

Os procedimentos de tesouraria definidos pela política vigente incluem rotinas mensais de projeção e avaliação da exposição cambial consolidada da Sociedade e de suas controladas, sobre as quais se baseiam as decisões tomadas pela Administração.

A Política de Proteção Cambial considera os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas demonstrações financeiras 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 2013 e em 31 de dezembro de 2012, a Sociedade e suas controladas estão expostas basicamente ao risco de flutuação do dólar norte-americano. A controlada na Argentina está exposta ao Real. 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 2013, o balanço patrimonial da controladora e consolidado inclui contas denominadas em moeda estrangeira que, em conjunto, representam um passivo de R\$2.096.564 e R\$2.106.255, respectivamente (em 31 de dezembro de 2012, R\$1.510.721 e R\$1.515.328, respectivamente). Essas contas constituídas por empréstimos e financiamentos, na sua totalidade em 31 de dezembro de 2013 e em 31 de dezembro de 2012, são protegidas com derivativos do tipo "swap".

Instrumentos derivativos para proteção do risco de câmbio

A Sociedade classifica os derivativos em "financeiros" e "operacionais". Os "financeiros" são derivativos do tipo "swap" ou "forwards" contratados para proteger o risco cambial dos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira. Os "operacionais" são derivativos (geralmente "forwards") contratados para proteger o risco cambial dos fluxos de caixa operacionais do negócio.

Em 31 de dezembro de 2013, os contratos em aberto de "swap" e "forward" têm vencimentos entre abril de 2014 e julho de 2020, foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Bank of America (34%), HSBC (21%), Itaú (19%), Bradesco (9%), Citibank (9%) e Banco de Tokyo (8%) e estão assim compostos.

Derivativos "financeiros" - controladora

Descrição	Valor principal		Valor justo		Ganho (perda) do exercício	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	1.897.430	1.411.816	2.115.870	1.531.596	163.732	80.624
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	1.897.430	1.411.816	1.952.138	1.450.972	-	-

Derivativos "financeiros" - consolidado

Descrição	Valor principal		Valor justo		Ganho (perda) do exercício	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	1.907.095	1.418.092	2.127.095	1.538.307	165.569	81.281
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	1.907.095	1.418.092	1.961.526	1.457.026	-	-

(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.

Derivativos "operacionais" - consolidado

Descrição	Valor principal		Valor justo		Ganho (perda) do exercício	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Contratos de "forward" (2):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar Australiano	-	147.522	-	147.522	-	(353)
Posição comprada real	7.500	-	6.346	-	(1.154)	-
Ponta passiva:						
Taxa prefixada:						
Posição comprada dólar Australiano	-	147.522	-	147.875	-	-
Posição comprada real	7.500	-	7.500	-	-	-

(2) As operações de "forward" financeiros estabelecem uma paridade futura entre a moeda nacional 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 2013 e em 31 de dezembro de 2012, devido ao fato de os contratos serem efetuados diretamente com instituições financeiras e não por meio da BM&FBOVESPA, não há margens depositadas como garantia das referidas operações.

Análise de sensibilidade

Para análise de sensibilidade dos instrumentos financeiros derivativos "financeiros", a Administração da Sociedade entende que há necessidade de considerar os ativos e passivos com exposição à flutuação das taxas de câmbio registrados no balanço patrimonial, conforme demonstrado no quadro a seguir:

	Controladora	Consolidado
Empréstimos e financiamentos em moeda estrangeira	2.096.565	2.106.255
Contas a receber em moeda estrangeira	-	(5.034)
Contas a pagar em moeda estrangeira	6.429	11.396
Valor principal dos derivativos "financeiros"	(2.081.609)	(2.086.609)
Exposição passiva líquida	21.385	26.008

A seguir estão demonstrados os ganhos (perdas) que teriam sido reconhecidos no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2013 de acordo com os seguintes cenários:

Descrição	Controladora			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Exposição passiva líquida	Alta do dólar	(328)	(5.346)	(10.692)
Consolidado				
Descrição	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
	Alta do dólar	(648)	(6.502)	(13.004)

O cenário provável considera as taxas futuras do dólar norte-americano, conforme cotações obtidas na BM&FBOVESPA nas datas previstas dos vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição ao câmbio. Os cenários II e III consideram uma alta do dólar norte-americano de 25% (R\$ 2,93/US\$ 1,00) e de 50% (R\$ 3,51/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, por conservadorismo, mantém na sua maioria 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 recente de variação na taxa básica de juros da economia brasileira. Dessa forma, não tem contratado derivativos para proteger esse risco.

A Sociedade e suas controladas contratam derivativos do tipo "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI e da TJLP, exceção feita aos empréstimos e financiamentos contratados a taxas prefixadas em níveis abaixo da TJLP vigente.

Em 31 de dezembro de 2013, o balanço patrimonial consolidado inclui financiamentos emitidos a taxas prefixadas superiores a nível da TJLP que, representam um passivo de R\$206.131 (em 31 de dezembro de 2012, não havia financiamentos emitidos a taxas prefixadas superiores a TJLP). Tais financiamentos apresentados em 31 de dezembro de 2013, estão protegidos com derivativos do tipo "swap".

Instrumentos derivativos para proteção do risco de taxa de juros

Em 31 de dezembro de 2013, os contratos em aberto de "swap" têm vencimentos entre fevereiro de 2016 e março de 2016, foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Itaú (63%) e HSBC (37%) e estão assim compostos.

Derivativos "swap" - consolidado

Descrição	Valor principal		Valor justo		Ganho (perda) do exercício	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Contratos de "swap" (3):						
Ponta ativa:						
Posição comprada						
Taxa pré-fixada	202.500	-	195.107	-	-	-
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	202.500	-	205.888	-	(10.781)	-

(3) As operações de "swap" financeiros consistem na troca de uma taxa de juros pré-fixada por uma correção relacionada a um percentual da variação do Certificado de Depósito Interbancário - CDI pós-fixado.

Análise de sensibilidade

Conforme mencionado anteriormente no item "Risco cambial" e no item "Risco de Taxa de Juros", em 31 de dezembro de 2013 há contratos de empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira e emitidos a taxas prefixadas que possuem contratos de "swap" atrelados, trocando a indexação do passivo para a variação do CDI. 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, incluindo as operações com derivativos:

	Controladora	Consolidado
Total dos empréstimos e financiamentos - em moeda local (nota explicativa nº 15)	(308.628)	(787.651)
Operações com derivativos atrelados ao CDI	(2.096.564)	(2.106.255)
Aplicações financeiras (nota explicativa nº 5 e 6)	941.327	1.068.918
Exposição passiva líquida	(1.463.865)	(1.824.988)

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 (ganho) incremental que teria sido reconhecida(o) no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2013 de acordo com os seguintes cenários:

Descrição	Controladora			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido	Alta da taxa	(4.099)	(35.755)	(71.510)
Consolidado				
Descrição	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
	Passivo líquido	Alta da taxa	(5.110)	(44.575)

O cenário provável considera as taxas futuras de juros conforme cotações obtidas na BM&FBOVESPA nas datas previstas dos vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição às taxas de juros. Os cenários II e III consideram uma alta das taxas de juros em 25% (12,2% ao ano) e 50% (14,7% 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. O valor contábil consolidado dos passivos financeiros, mensurados pelo método do custo amortizado, e seus correspondentes vencimentos são demonstrados a seguir:

Controladora em 31 de dezembro de 2013	Menos de um ano	Entre um e dois anos	Entre dois e cinco anos	Mais de cinco anos	Total	Efeito do desconto	Valor Contábil 2013
	Circulante:						
Empréstimos e financiamentos	650.397	-	-	-	650.397	(73.556)	576.841
Fornecedores	548.240	-	-	-	548.240	-	548.240
Derivativos	160.799	-	-	-	160.799	2.933	163.732
Não circulante:							
Empréstimos e financiamentos	-	1.175.546	624.079	296.729	2.096.354	(268.003)	1.828.351
Consolidado em 31 de dezembro de 2013	Menos de um ano	Entre um e dois anos	Entre dois e cinco anos	Mais de cinco anos	Total	Efeito do desconto	Valor Contábil 2013
Circulante:							
Empréstimos e financiamentos	791.216	-	-	-	791.216	(98.099)	693.117
Fornecedores	735.466	-	-	-	735.466	-	735.466
Derivativos	161.641	-	-	-	161.641	(8.007)	153.634
Não circulante:							
Empréstimos e financiamentos	-	1.288.466	907.718	313.870	2.510.054	(309.265)	2.200.789

4.3. GESTÃO DE CAPITAL

Os objetivos da Sociedade ao administrar seu capital são os de salvaguardar a capacidade de continuidade da Sociedade para oferecer retorno aos acionistas e benefícios a outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para reduzir esse custo.

A Sociedade monitora o capital com base nos índices de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido. A dívida líquida, por sua vez, corresponde ao total de empréstimos e financiamentos (incluindo empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos, conforme demonstrado no balanço patrimonial consolidado) subtraído do montante de caixa e equivalentes de caixa. A dívida líquida a seguir demonstrada considera os ajustes dos derivativos contratados para mitigar o risco cambial.

Os índices de alavancagem financeira consolidados em 31 de dezembro de 2013 e em 31 de dezembro de 2012 estão demonstrados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos	2.405.192	1.987.756	2.893.906	2.308.639
Instrumentos Financeiros derivativos	(163.732)	(80.271)	(153.634)	(80.928)
Caixa e equivalentes de caixa e Títulos e valores mobiliários	(1.026.737)	(1.241.254)	(1.309.308)	(1.643.062)
Dívida líquida	1.214.723	666.231	1.430.964	584.649
Patrimônio líquido	1.145.637	1.287.435	1.168.250	1.287.436
Índice de alavancagem financeira	106,03%	51,75%	122,49%	45,41%

Os empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo estão refletidos com os valores de subvenção governamental, em 31 de dezembro de 2013, em R\$ 15.495 na Controladora e R\$ 59.341 no Consolidado e, em 31 de dezembro de 2012, foram reclassificados os saldos de R\$ 926 na Controladora e R\$ 15.880 no consolidado, para melhor adequação aos requerimentos do CPC 07 Subvenção e Assistências Governamentais e a IAS 20.

4.4. ESTIMATIVA DE VALORES JUSTOS

Os instrumentos financeiros são mensurados ao valor justo nas datas dos balanços conforme determinado pelo CPC 40 - Instrumentos Financeiros: Evidenciação e de acordo com a seguinte hierarquia:

- Nível 1: Avaliação com base em preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos idênticos nas datas dos balanços. Um mercado é visto como ativo se os preços cotados estiverem pronta e regularmente disponíveis a partir de uma Bolsa de Mercadorias e Valores, um corretor, grupo de indústrias, serviço de precificação ou agência reguladora e aqueles preços representam transações de mercado reais, as quais ocorrem regularmente em bases puramente comerciais.
- Nível 2: Utilizado para instrumentos financeiros que não são negociados em mercados ativos (por exemplo, derivativos de balcão), cuja avaliação é baseada em técnicas que, além dos preços cotados incluídos no Nível 1, utilizam outras informações adotadas pelo mercado para o ativo ou passivo direta (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços).
- Nível 3: Avaliação determinada em virtude de informações, para os ativos ou passivos, que não são baseadas nos dados adotados pelo mercado (ou seja, informações não observáveis).

Em 31 de dezembro de 2013 e em 31 de dezembro de 2012, a mensuração da totalidade dos derivativos da Sociedade e de suas controladas corresponde às características do Nível 2. O valor justo dos derivativos de câmbio ("swap" e "forwards") é determinado com base nas taxas de câmbio futuras nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.

Valores justos de instrumentos financeiros avaliados ao custo amortizado

Aplicações financeiras

Os valores contábeis das aplicações financeiras aproximam-se dos seus valores justos em virtude de as operações serem efetuadas a juros pós-fixados e apresentarem possibilidade de resgate imediato.

Empréstimos e financiamentos

Os valores contábeis dos empréstimos e financiamentos, 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.

As Sociedades não mantêm nenhuma garantia para os títulos em atraso.

5. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora			Consolidado		
	2012 Reapresentado 2013	1/1/2012	27.929	2012 Reapresentado 2013	1/1/2012	98.208
Caixa e bancos	85.410	51.732	27.929	240.390	144.011	98.208
Certificado de Depósitos Bancários (a)	14.125	21.035	138.078	345.842	965.777	417.402
Compromissadas (b)	-	-	-	430.061	34.602	-
	99.535	72.767	166.007	1.016.293	1.144.390	515.610

(a) As aplicações em Certificado de Depósitos Bancários são remuneradas por taxas que variam entre 95,0% a 112,4% 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 Reapre- sentado	2013	1/1/2012	2012 Reapre- sentado	2013	1/1/2012
Fundos de investimentos exclusivos	927.202	1.168.487	-	-	-	-
Fundos de investimentos Mútuo	-	-	-	25.254	-	-
Letras financeiras	-	-	-	141.514	-	-
Títulos do Governo	-	-	-	126.247	498.672	-
	<u>927.202</u>	<u>1.168.487</u>	<u>-</u>	<u>293.015</u>	<u>498.672</u>	<u>-</u>

A Sociedade concentra a maior parte de suas aplicações em fundos de investimentos exclusivos. Em 31 de dezembro de 2013 e 31 de dezembro de 2012, o valor contabilizado referente ao fundo de investimento exclusivo está avaliado ao valor justo por meio de resultado. 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 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, Letras Financeiras e operações compromissadas. Não há prazo de carência para resgate de quotas, que podem ser resgatadas com rendimento a qualquer momento.

O Fundo de Investimento Sintonia é um fundo renda fixa crédito privado sob gestão, administração e custódia do BTG Pactual. Há em 31 de dezembro de 2013 o montante de R\$ 104 em CDBs. 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 2013, é como segue:

	Sintonia	Essencial	Total
Certificado de Depósitos a prazo	90	347.508	347.598
Operações compromissadas	14	430.048	430.062
Letras financeiras	-	141.514	141.514
Títulos públicos (LFT)	-	126.247	126.247
	<u>104</u>	<u>1.045.317</u>	<u>1.045.421</u>

7. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora			Consolidado		
	2012 Reapre- sentado	2013	1/1/2012	2012 Reapre- sentado	2013	1/1/2012
Contas a receber de clientes	748.526	588.980	591.480	906.918	724.347	706.861
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(79.623)	(58.947)	(56.171)	(99.917)	(72.931)	(64.989)
	<u>668.903</u>	<u>530.033</u>	<u>535.309</u>	<u>807.001</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 Reapre- sentado	2013	1/1/2012	2012 Reapre- sentado	2013	1/1/2012
A vencer	599.649	463.023	452.392	696.840	567.207	543.472
Vencidos:						
Até 30 dias	66.117	54.489	102.107	100.037	72.145	117.560
De 31 a 60 dias	22.726	23.020	14.029	27.654	26.481	16.254
De 61 a 90 dias	16.526	14.448	9.950	20.585	17.708	13.306
De 91 a 180 dias	43.508	34.000	13.002	61.802	40.806	16.269
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(79.623)	(58.947)	(56.171)	(99.917)	(72.931)	(64.989)
	<u>668.903</u>	<u>530.033</u>	<u>535.309</u>	<u>807.001</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 83% do saldo em aberto em 31 de dezembro de 2013 (84% em 31 de dezembro de 2012), sendo o saldo remanescente denominado em moedas diversas e formado pelas vendas das controladas do exterior.

A movimentação da provisão para créditos de liquidação duvidosa para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013 e 2012 está assim representada:

Controladora				Consolidado			
Saldo em 2012	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2013	Saldo em 2012	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2013
(58.947)	(114.317)	93.641	(79.623)	(72.931)	(135.655)	108.669	(99.917)
Controladora				Consolidado			
Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012	Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012
(56.171)	(122.224)	119.448	(58.947)	(64.989)	(138.056)	130.114	(72.931)

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

(b) Compostas por títulos vencidos há mais de 180 dias, baixados em virtude do não recebimento.

A despesa com a constituição da provisão para créditos de liquidação duvidosa foi registrada na rubrica "Despesas com vendas" na demonstração do resultado. Quando não existe expectativa de recuperação de numerário adicional, os valores creditados na rubrica "Provisão para créditos de liquidação duvidosa" são em geral revertidos contra a baixa definitiva do título.

A exposição máxima ao risco de crédito na data das demonstrações financeiras 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 Reapre- sentado	2013	1/1/2012	2012 Reapre- sentado	2013	1/1/2012
Produtos acabados	164.835	162.952	219.626	627.433	549.697	565.739
Matérias-primas e materiais de embalagem	-	-	-	189.742	150.167	149.806
Material promocional	16.739	13.871	18.560	62.883	52.273	52.288
Produtos em elaboração	-	-	-	18.576	20.085	16.314
Provisão para perdas	(19.284)	(18.820)	(20.280)	(99.113)	(71.557)	(95.399)
	<u>162.290</u>	<u>158.003</u>	<u>217.906</u>	<u>799.521</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 2013 e 2012 está assim representada:

Controladora				Consolidado			
Saldo em 2012	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2013	Saldo em 2012	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2013
(18.820)	(22.254)	21.790	(19.284)	(71.557)	(111.164)	83.608	(99.113)
Controladora				Consolidado			
Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012	Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012
(20.280)	(11.803)	13.263	(18.820)	(95.399)	(86.894)	110.736	(71.557)

(a) Referem-se à constituição de provisão para perdas por descontinuidade, validade e qualidade, para cobrir as perdas esperadas na realização dos estoques, de acordo com a política estabelecida pela Sociedade.

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

9. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora			Consolidado		
	2012 Reapre- sentado	2013	1/1/2012	2012 Reapre- sentado	2013	1/1/2012
ICMS a compensar sobre aquisição de insumos	-	-	-	218.058	208.907	154.942
ICMS a compensar sobre incentivo fiscal - Patrocínio	4.395	3.693	8.296	4.395	3.693	8.296
Impostos a compensar - controladas no exterior	-	-	-	38.187	23.676	22.170
ICMS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	6.353	12.812	15.428	27.497	21.992	24.318
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	18.943	-	-	20.166	44	7.376
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de insumos	17.678	18.512	45.012	24.027	21.394	68.187
PIS e COFINS oriundo de ganho de processo judicial (a)	-	-	11.887	7.881	7.881	16.852
IRPJ e CSLL a compensar	1.004	970	728	3.442	1.362	3.236
PIS, COFINS e CSLL - retidos na fonte	-	-	-	1.596	3.221	2.024
Outros	87	382	365	11.510	7.823	8.834
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS	-	-	-	(593)	(4.184)	(3.376)
	<u>48.460</u>	<u>36.369</u>	<u>81.716</u>	<u>356.166</u>	<u>295.809</u>	<u>312.859</u>
Circulante	23.800	23.417	69.417	181.104	144.459	201.620
Não circulante	24.660	12.952	12.299	175.062	151.350	111.239

(a) 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 do processo judicial que questiona a inconstitucionalidade e ilegalidade da majoração da base de cálculo das contribuições citadas, instituídas pela Lei nº 9.718/98. Como a Sociedade obteve autorização da Receita Federal do Brasil para compensação dos créditos da controladora após o trânsito em julgado da causa em 2012, o reconhecimento contábil do crédito na controlada se manteve para o ano de 2013.

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. Os valores são demonstrados a seguir:

	Controladora			Consolidado		
	2012 Reapre- 2013 sentado	1/1/2012		2012 Reapre- 2013 sentado	1/1/2012	
Prejuízos fiscais e base negativa de CSLL	-	-	-	10.430	-	-
Provisão para perdas com crédito de liquidação duvidosa	27.072	22.316	19.098	27.072	22.316	19.098
Provisão para perdas nos estoques (nota explicativa nº 8)	6.556	6.399	6.895	28.512	20.039	28.219
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (nota explicativa nº 18)	17.164	14.168	17.743	39.699	36.273	36.896
Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS (nota explicativa nº 18)	689	656	620	60.116	49.342	39.173
Ganhos decorrentes das mudanças no valor justo dos instrumentos derivativos (nota explicativa nº 25)	(55.669)	(27.292)	(9.583)	(52.628)	(27.516)	(9.733)
Provisão de ICMS - ST - PR, DF, MS, MT e RJ (nota explicativa nº 17)	20.195	13.856	8.247	20.195	13.856	8.247
Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores	1.982	2.011	1.992	2.703	2.614	2.137
Provisões para obrigações contratuais	5.459	7.809	1.439	8.069	10.310	2.713
Provisão para deságio na cessão de créditos de ICMS	-	-	-	202	1.422	1.148
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	8.133	8.510	6.178	8.133	8.510	6.178
Diferenças temporárias das operações internacionais	-	-	-	11.482	10.019	9.681
Provisões para participação nos resultados (nota explicativa nº 25)	10.598	15.412	3.955	15.666	31.016	10.947
Ajuste de taxa de depreciação - vida útil (Regime Tributário de Transição - RTT)	(287)	1.241	-	(13.653)	(9.605)	-
Provisão juros liminar (Juros CN's e juros amortização ágio)	6.315	5.959	1.420	6.315	6.187	(6.989)
Outras diferenças temporárias	7.831	9.587	15.568	21.454	20.802	32.272
	<u>56.038</u>	<u>80.632</u>	<u>73.572</u>	<u>193.767</u>	<u>195.585</u>	<u>179.987</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
2014	8.256	63.643
2015	8.592	26.973
2016	6.451	70.374
2017 em diante	32.739	32.777
	<u>56.038</u>	<u>193.767</u>

Sobre as controladas da Sociedade no exterior, exceto pelas operações da Argentina Chile e do Peru que apresentam lucro tributável, as demais controladas não apresentam créditos tributários registrados em suas demonstrações financeiras 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 2013, os valores dos prejuízos fiscais nas controladas, são demonstrados conforme segue:

Prejuízos fiscais:	
México	207.731
Colômbia	110.722
França	165.598

Exceto pela controlada no México, os créditos tributários sobre os prejuízos fiscais gerados pelas demais controladas não possuem prazo para serem compensados. Para esta controlada, os créditos tributários destes prejuízos fiscais possuem os seguintes prazos para compensação:

	México
2015	12.495
2016	17.349
2017 até 2022	177.887
	<u>207.731</u>

b) Reconciliação do imposto de renda e da contribuição social

	Controladora			Consolidado		
	2012 Reapre- 2013 sentado	1/1/2012		2012 Reapre- 2013 sentado	1/1/2012	
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	1.173.487	1.226.891	1.161.791	1.257.746	1.298.351	1.237.730
Imposto de renda e contribuição social à alíquota de 34%	(398.986)	(417.143)	(395.009)	(427.634)	(441.439)	(420.828)
Benefício dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica - Lei nº 11.196/05 (*)	20.451	22.008	22.386	20.451	22.008	22.386
Incentivos fiscais	8.218	6.242	6.582	9.932	8.487	9.668
Equivalência patrimonial (nota explicativa nº 13)	33.842	20.189	18.628	-	-	-
Impacto fiscal gerado por controladas no exterior	-	-	-	7.862	(11.345)	(28.915)
Regime Tributário de Transição - RTT (Medida Provisória nº 449/08) - ajustes da Lei nº 11.638/07	(2.521)	1.352	(779)	(4.275)	(1.413)	(3.242)
Outras diferenças permanentes	(8.667)	(12.668)	21.067	(33.058)	(28.284)	21.067
Benefício fiscal de juros sobre o capital próprio	16.783	27.505	(3.765)	16.783	28.011	(6.965)
Despesa com imposto de renda e contribuição social	(330.880)	(352.515)	(330.890)	(409.939)	(423.975)	(406.829)
Imposto de renda e contribuição social - correntes	(306.286)	(359.575)	(323.544)	(408.121)	(439.573)	(416.122)
Imposto de renda e contribuição social - diferido	(24.594)	7.060	(7.346)	(1.818)	15.598	9.293
Taxa efetiva - %	28,2	28,7	28,5	32,6	32,7	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 diferido no exercício de 2013 é conforme segue:

Controladora			Consolidado		
Saldo em 2012	(Débito)/Crédito no resultado	Saldo em 2013	Saldo em 2012	(Débito)/Crédito no resultado	Saldo em 2013
80.632	(24.594)	56.038	195.585	(1.818)	193.767

A movimentação do imposto de renda e da contribuição social diferido no exercício de 2012 é conforme segue:

Controladora			Consolidado		
Saldo em 2011	Débito/(Crédito) no resultado	Saldo em 2012	Saldo em 2011	Débito/(Crédito) no resultado	Saldo em 2012
73.572	7.060	80.632	179.987	15.598	195.585

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 2013 e em 31 de dezembro de 2012 estão assim representados:

	Controladora			Consolidado		
	2012 Reapre- 2013 sentado	1/1/2012		2012 Reapre- 2013 sentado	1/1/2012	
ICMS - ST (nota explicativa nº 18.(a) (passivos contingentes))	105.996	88.475	80.304	105.996	88.475	80.304
ICMS - ST exigibilidade suspensa (nota explicativa nº 17.(b))	134.941	96.898	88.521	134.941	96.898	88.521
Outras obrigações tributárias provisionadas (nota explicativa nº 17. ((a) (d) (e) e (f)))	6.469	10.030	9.434	80.706	80.361	52.024
Outras obrigações tributárias com exigibilidade suspensa	11.704	11.351	10.955	11.704	11.351	10.955
Processos tributários sem provisão	43.479	36.576	34.373	54.322	42.337	38.254
Processos tributários provisionados (nota explicativa nº 18)	7.356	9.913	9.952	7.949	11.554	11.515
Processos cíveis sem provisão	32	1.027	1.016	122	1.118	1.108
Processos cíveis provisionados (nota explicativa nº 18)	2.078	2.056	1.886	2.194	2.167	1.992
Processos trabalhistas sem provisão	4.750	8.241	5.844	7.456	10.123	6.999
Processos trabalhistas provisionados (nota explicativa nº 18)	4.709	3.031	2.653	7.014	5.153	4.167
	<u>321.514</u>	<u>267.598</u>	<u>244.938</u>	<u>412.404</u>	<u>349.537</u>	<u>295.839</u>

12. OUTROS ATIVOS CIRCULANTES E NÃO CIRCULANTES

	Controladora			Consolidado		
	2012			2012		
	Reapre-			Reapre-		
	2013sentado			2013sentado		
	I/1/2012	I/1/2012	I/1/2012	I/1/2012	I/1/2012	I/1/2012
Adiantamento para propaganda	151.913	138.149	111.690	164.150	136.373	112.666
Adiantamento para fornecedores	23.347	2.548	2.504	49.532	7.872	3.643
Adiantamento para colaboradores	6.043	3.666	3.867	8.559	5.479	5.750
Seguros	2.867	2.123	1.829	3.661	2.699	2.464
Impostos de Importação	781	1.652	-	8.699	4.289	-
Ativos destinados a venda (a)	4.413	4.327	-	22.165	22.079	17.752
Crédito de carbono (b)	9.317	-	-	9.317	-	-
Contraprestação contingente	-	-	-	16.770	-	-
Outros	4.561	1.254	-	16.677	20.291	14.443
	<u>203.242</u>	<u>153.719</u>	<u>119.890</u>	<u>299.530</u>	<u>199.082</u>	<u>156.718</u>
Circulante	<u>184.185</u>	<u>130.532</u>	<u>115.328</u>	<u>262.365</u>	<u>157.787</u>	<u>126.783</u>
Não circulante	<u>19.057</u>	<u>23.187</u>	<u>4.562</u>	<u>37.165</u>	<u>41.295</u>	<u>29.935</u>

(a) Este saldo se refere a ativos que a Sociedade pretende vender dentro os próximos 12 meses conforme CPC 31 - ativo não circulante mantido para venda (IFRS 5). Estes ativos são mensurados pelo menor valor entre o valor contábil e o valor justo, deduzido dos custos de venda. A Sociedade classifica estes ativos nesta rubrica por considerar a venda altamente provável e os ativos estarem disponível para venda imediata na sua condição atual. Uma vez classificados como destinados à venda, os ativos não são depreciados ou amortizados.

(b) Programa Carbono Neutro (nota explicativa n° 2.9).

13. INVESTIMENTOS

	Controladora		
	2012		
	Reapre-		
	2013Reapresentado		
	I/1/2012	I/1/2012	I/1/2012
Investimentos em controladas e controladas em conjunto	1.522.921	1.306.884	1.250.729

Informações e movimentação dos saldos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013

	Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (*)	Natura Cosméticos S.A. - Chile	Natura Cosméticos S.A. - Peru	Natura Cosméticos S.A. - Argentina	Natura Cosméticos Ltda. - Venezuela	Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Cosméticos Ltda. (*) México S.A. (*)	Natura Cosméticos S.A. (*)	Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	Natura (Brasil) Interna-tional B.V. Holanda (*)	Natura Cosméticos Espanha S.L. Serviços Cosméticos e Ltda. Pty Ltd (*)	Natura Brasil Pty Ltd (*)	Total
Capital social	526.155	127.574	50.419	89.586	5.634	5.008	256.933	119.327	38.864	606	100	1.374.137
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%	100,00%
Patrimônio líquido das controladas	1.140.859	62.543	15.577	99.675	262	34.993	8.227	7.050	15.606	606	26	1.543.273
Participação no patrimônio líquido	1.120.557	62.537	15.568	99.645	262	34.990	8.226	7.049	15.606	606	26	1.522.918
Lucro líquido (prejuízo) do exercício das controladas	90.892	24.889	(8.765)	30.558	-	17.458	(25.727)	(15.387)	(18.199)	-	(63)	99.549
<u>Valor contábil dos investimentos</u>												
Saldo em 1 de janeiro de 2012	1.057.677	20.383	1.485	72.825	306	28.473	47.596	13.434	8.444	106	-	1.250.729
Resultado de equivalência patrimonial	89.872	11.756	(9.989)	12.218	-	16.269	(23.676)	(21.756)	(14.771)	-	(11)	59.912
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	-	4.394	(675)	(4.505)	28	170	6.293	1.988	(256)	-	-	7.437
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas	5.755	-	-	-	-	2.377	-	-	-	-	-	8.132
Ganhos/perdas atuariais	(1.681)	-	-	-	-	(340)	-	-	-	-	-	(2.021)
Distribuição de lucros	(50.000)	-	-	-	-	(16.148)	-	-	-	-	-	(66.148)
Aumentos de capital	-	-	14.645	-	-	-	-	17.196	16.866	36	100	48.843
Saldo em 31 de dezembro de 2012	<u>1.101.623</u>	<u>36.533</u>	<u>5.466</u>	<u>80.538</u>	<u>334</u>	<u>30.801</u>	<u>30.213</u>	<u>10.862</u>	<u>10.283</u>	<u>142</u>	<u>89</u>	<u>1.306.884</u>
Resultado de equivalência patrimonial	90.883	24.887	(8.760)	30.549	-	17.456	(25.724)	(15.385)	(18.199)	-	(63)	99.537
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	49	1.117	(144)	(13.723)	(72)	776	3.737	362	2.174	-	-	(333)
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas	3.323	-	-	-	-	1.837	-	-	-	-	-	5.160
Ganhos/Perdas atuariais	4.679	-	-	-	-	200	-	-	-	-	-	4.879
Distribuição de lucros	(80.000)	-	-	-	-	(16.080)	-	-	-	-	-	(96.080)
Aumentos de capital	-	-	19.006	2.281	-	-	-	11.210	21.348	464	-	202.874
Saldo em 31 de dezembro de 2013	<u>1.120.557</u>	<u>62.537</u>	<u>15.568</u>	<u>99.645</u>	<u>262</u>	<u>34.990</u>	<u>8.226</u>	<u>7.049</u>	<u>15.606</u>	<u>606</u>	<u>26</u>	<u>1.522.921</u>

(*) Informações consolidadas das seguintes empresas: Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. - Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e Natura Logística e Serviços Ltda. 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), Natura Brazil Pty. Ltd., Natura Cosmetics Australia Pty. Ltd. e Emeis Holdings Pty. Ltd. Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. e Natura Innovation et Technologie de Produits SAS. - França

14. IMOBILIZADO E INTANGÍVEL

Imobilizado

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Controladora						
		31 de dezembro de 2012		Adições	Baixas	Reclassificações capitalizações e variação cambial	Combinação de negócios/ sem efeito caixa	31 de dezembro de 2013
		I de Janeiro de 2012	Reapresentado					
Valor de custo:								
Veículos		39.010	39.872	16.160	(1.2358)	815	-	44.489
Máquinas e Acessórios		114.844	123.467	8.038	(1.434)	61.941	-	192.012
Benfeitorias em propriedade de terceiros		35.419	41.108	473	(7.957)	28.048	-	61.672
Edifícios		56.694	56.694	272	-	185.851	-	242.817
Móveis e utensílios		11.633	16.039	2.098	(3.922)	(64)	-	14.151
Equipamentos de informática		50.867	66.832	4.112	(42)	8.776	-	79.678
Projetos em andamento		70.034	100.187	120.439	-	(191.685)	-	28.941
Total custo		<u>378.501</u>	<u>444.199</u>	<u>151.592</u>	<u>(25.713)</u>	<u>93.682</u>	-	<u>663.760</u>
Depreciação								
Veículos	33	(16.991)	(21.270)	(9.499)	7.111	5.596	-	(18.062)
Máquinas e Acessórios	8	(7.421)	(16.251)	(14.663)	995	(1.063)	-	(30.982)
Benfeitorias em propriedade de terceiros	15	(11.844)	(24.247)	(4.332)	7.368	1	-	(21.210)
Edifícios	-	-	-	(2.537)	-	-	-	(2.537)
Móveis e utensílios	7	(3.006)	(5.131)	(1.067)	2.335	152	-	(3.711)
Equipamentos de informática	18	(7.024)	(19.857)	(16.028)	15	308	-	(35.562)
Projetos em andamento	-	-	-	-	-	-	-	-
Total depreciação		<u>(46.286)</u>	<u>(86.756)</u>	<u>(48.126)</u>	<u>17.824</u>	<u>4.994</u>	-	<u>(112.064)</u>
Total Geral		<u>332.215</u>	<u>357.443</u>	<u>103.466</u>	<u>(7.889)</u>	<u>98.676</u>	-	<u>551.696</u>

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Consolidado						
		31 de dezembro de 2012		Adições	Baixas	Reclassificações capitalizações e variação cambial	Combinação de negócios/ sem efeito caixa	31 de dezembro de 2013
		I de Janeiro de 2012	Reapresentado					
Valor de custo:								
Veículos		59.490	64.766	28.974	(21.796)	(1.273)	144	70.815
Moldes		116.068	137.492	38.572	(1.167)	3.496	-	178.393
Ferramentas e Acessórios		4.196	4.688	11.254	371	26.137	-	42.450
Instalações		132.919	144.089	7.758	(1.639)	5.138	-	155.346
Máquinas e Acessórios		410.901	439.845	59.822	(2.122)	71.439	1.356	570.340
Benfeitorias em propriedade de terceiros (a)		50.599	57.396	6.624	(9.168)	6.419	22.022	83.293
Edifícios		207.836	207.836	895	(8.443)	185.772	-	386.060
Móveis e utensílios		32.976	39.445	5.115	(4.506)	(2.581)	3.159	40.632
Terrenos		27.214	27.484	-	(1.372)	-	-	26.112
Equipamentos de informática		76.305	93.910	6.556	(1.443)	7.226	2.163	108.412
Projetos em andamento		128.287	341.884	301.923	-	(195.633)	-	448.174
Total custo		<u>1.246.791</u>	<u>1.558.835</u>	<u>467.493</u>	<u>(51.285)</u>	<u>106.140</u>	<u>28.844</u>	<u>2.110.027</u>
Depreciação								
Veículos	33	(22.430)	(27.228)	(15.901)	12.969	4.615	(148)	(25.693)
Moldes	30	(87.966)	(105.197)	(24.619)	1.167	2.992	-	(125.657)
Ferramentas e Acessórios	3	(2.256)	(2.253)	(892)	140	(15.612)	-	(18.617)
Instalações	9	(73.512)	(81.451)	(10.268)	664	(717)	-	(91.772)
Máquinas e Acessórios	6	(145.342)	(174.839)	(36.240)	1.590	(216)	(832)	(210.537)
Benfeitorias em propriedade de terceiros (a)	15	(18.581)	(34.011)	(10.548)	8.578	(8.837)	(8.895)	(53.713)
Edifícios	4	(60.400)	(66.028)	(8.274)	4.419	(468)	-	(70.351)
Móveis e utensílios	11	(11.937)	(15.738)	(4.323)	2.980	1.826	(1.567)	(16.822)
Equipamentos de informática	19	(23.933)	(40.001)	(20.177)	1.734	2.479	(1.196)	(57.161)
Total depreciação		<u>(446.357)</u>	<u>(546.746)</u>	<u>(131.242)</u>	<u>34.241</u>	<u>(13.938)</u>	<u>(12.638)</u>	<u>(670.323)</u>
Total Geral		<u>800.434</u>	<u>1.012.089</u>	<u>336.251</u>	<u>(17.044)</u>	<u>92.202</u>	<u>16.206</u>	<u>1.439.704</u>

Intangível

	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Controladora						
		31 de dezembro de 2012		Adições	Baixas	Reclassificações capitalizações e variação cambial	Combinação de negócios	31 de dezembro de 2013
		I de Janeiro de 2012	Reapresentado					
Valor de custo:								
Software e outros		88.848	238.840	65.374	(320)	91.181	-	395.075
Créditos de Carbono		7.437	9.664	-	(9.664)	-	-	-
Total custo		<u>96.285</u>	<u>248.504</u>	<u>65.374</u>	<u>(9.984)</u>	<u>91.181</u>	-	<u>395.075</u>
Valor da amortização:								
Software e outros	17	(17.356)	(42.468)	(51.289)	243	2.305	-	(91.209)
Créditos de Carbono	-	-	-	-	-	-	-	-
Total amortização		<u>(17.356)</u>	<u>(42.468)</u>	<u>(51.289)</u>	<u>243</u>	<u>2.305</u>	-	<u>(91.209)</u>
Total geral		<u>78.929</u>	<u>206.036</u>	<u>14.085</u>	<u>(9.741)</u>	<u>93.486</u>	-	<u>303.866</u>

	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Consolidado						
		31 de dezembro de 2012		Adições	Baixas	Reclassificações capitalizações e variação cambial	Combinação de negócios	31 de dezembro de 2013
		I de Janeiro de 2012	Reapresentado					
Software e outros		182.890	276.824	85.513	(444)	95.842	4.332	462.067
Créditos de Carbono		7.437	9.664	-	(9.664)	-	-	-
Marcas e patentes		1.652	936	848	-	423	53.364	55.571
Ágio Emeis (Brazil PTY) (b)		-	-	-	-	382	73.748	74.130
Relacionamento com clientes varejistas		-	-	-	-	4	862	866
Fundo de Comércio Natura Europa SAS - França (c)		5.074	5.600	-	-	(2.661)	-	2.939
Total custo		<u>197.053</u>	<u>293.024</u>	<u>86.361</u>	<u>(10.108)</u>	<u>93.990</u>	<u>132.306</u>	<u>595.573</u>
Valor da amortização:								
Software e outros	18	(32.676)	(63.596)	(59.887)	293	8.945	(250)	(114.495)
Marcas e patentes	4	(1.623)	(883)	(1.789)	-	(1.040)	-	(3.712)
Relacionamento com clientes varejistas	11	-	-	(80)	-	-	-	(80)
Total amortização		<u>(34.299)</u>	<u>(64.479)</u>	<u>(61.756)</u>	<u>293</u>	<u>7.905</u>	<u>(250)</u>	<u>(118.287)</u>
Total geral		<u>162.754</u>	<u>228.545</u>	<u>24.605</u>	<u>(9.815)</u>	<u>101.895</u>	<u>132.056</u>	<u>477.286</u>

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

(b) Ágio referente à aquisição da Emeis Holdings Pty Ltd conforme Nota 29.

(c) Saldo referente ao fundo de comércio gerado na compra da Natura Europa SAS - França, caracterizado, por laudo de perito independente, como intangível, comercializável, sem perda de valor. A variação ocorrida no saldo deve-se exclusivamente aos efeitos de variação cambial.

a) Bens dados em garantia e penhora

Em 31 de dezembro de 2013, a Sociedade e suas controladas possuem 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
Veículos	362	388
Equipamentos de informática	25	29
Máquinas e equipamentos	1	11
Edifícios	-	2
Terrenos	-	5
Total	388	435

b) Arrendamentos mercantis (leasing)

A Sociedade efetuou no exercício de 2013 a operação de arrendamento mercantil financeiro para aquisição de ativo imobilizado no valor de R\$ 185.851, na rubrica "Edifícios". Em 31 de Dezembro de 2013, o saldo a pagar dessas operações, classificado na rubrica "Empréstimos e financiamentos" (nota explicativa nº 15), totaliza R\$240.008 (R\$69.263 em 31 de dezembro de 2012).

c) Saldo de juros capitalizados no ativo imobilizado

	2013	2012
Encargos financeiros incluídos na rubrica "Edifícios"		
Saldo inicial	1.453	1.453
Encargos capitalizados	4.135	-
Saldo final	5.588	1.453

15. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

	Controladora			Consolidado			Referência
	2013	Reapresentado	1/1/2012	2013	Reapresentado	1/1/2012	
Moeda local							
BNDES - EXIM	-	-	-	-	-	-	67.607
Financiadora de Estudos e Projetos FINEP	-	-	-	46.421	65.347	27.106	A
Debêntures	-	352.240	353.256	-	352.240	353.256	B
BNDES	59.002	76.992	21.708	203.591	197.649	141.689	C
Capital de giro / NCE	-	-	48.613	206.131	72.448	48.613	D
BNDES - FINAME	-	-	-	17.253	5.220	7.336	E
Banco do Brasil - Fundo de Amparo do Trabalhador - FAT Fomentar	-	-	-	-	1.324	2.697	F
Arrendamentos mercantis - financeiros	249.625	47.803	56.729	249.625	47.803	56.729	G
FINEP subvenção	-	-	-	1.647	705	289	H
Total em moeda local	308.627	477.035	480.306	724.668	742.736	705.322	
Moeda estrangeira							
BNDES	20.057	14.545	4.486	29.747	19.152	10.713	I
Resolução nº 4.131/62	2.076.508	1.474.716	411.237	2.076.508	1.474.716	411.237	J
Operação internacional - Peru	-	-	-	10.981	27.278	36.483	K
Operação internacional - México	-	-	-	40.007	2.117	-	L
Operação internacional - PTY	-	-	-	11.995	-	-	M
ACE	-	-	-	-	21.180	-	
Arrendamentos mercantis - financeiros	-	21.460	22.944	-	21.460	22.944	
Total em moeda estrangeira	2.096.565	1.510.721	438.667	2.169.238	1.565.903	481.377	
Total geral	2.405.192	1.987.756	918.973	2.893.906	2.308.639	1.186.699	
Circulante	576.841	844.261	66.424	693.117	999.462	168.962	
Não circulante	1.828.351	1.143.495	852.549	2.200.789	1.309.177	1.017.737	

Referência	Moeda	Vencimento	Encargos	Garantias
A	Real	Março de 2013 e maio 2019	TJLP para a parcela com vencimento em 2013 e 5% a.a para parcela com vencimento em maio de 2019	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária para 2013 e Aval da controladora Natura Cosméticos S.A. para 2019
B	Real	Maio de 2013	Juros de 108% do CDI com vencimento em maio de 2013	Não há
C	Real	Até Setembro de 2021	TJLP + juros de 0,5% a.a. a 3,96% a.a. e contratos com Taxa pré de 3,5% a.a. a 5% a.a. (PSI) (d)	Carta de fiança bancária e Covenants financeiros para o contrato com vencimento em 2020
D	Real	Até Agosto 2016	Juros de 8,0% a.a. (c)	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
E	Real	Até Setembro de 2018	Juros de 4,5% a.a. + TJLP contratados até 2012 e para os contratos firmados a partir de 2013 taxa pré de 3% a.a. (PSI) (d)	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
F	Real	Fevereiro de 2014	Juros de 4,4% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
G	Real	Até agosto de 2026	Juros de 108,0% da taxa DI - CETIP (b)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos de arrendamento mercantil
H	Real	Julho de 2015	Não há	Não há
I	Dólar	Outubro de 2020	Varição cambial + juros de 1,8% a 2,3% a.a. + Resolução nº 635 (a)	Aval da Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
J	Dólar	Até Agosto de 2016	Varição cambial + Libor + Over Libor de 1,32% a.a. a 3,80% a.a. (a)	Aval da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.
K	Novo sol	Janeiro de 2014	Juros de 4,9% a.a.	Carta de fiança bancária
L	Peso Mexicano	Junho de 2014	Juros de 0,98% a.a. + TIIE (e)	Aval da Natura Cosméticos S.A.
M	Dolar Australiano	Fevereiro de 2016	Juros de 7% a.a.	Carta fiança bancária

(a) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo "swap" com a troca da indexação da moeda estrangeira para CDI. (b) DI - CETIP - índice diário calculado a partir da taxa média DI, divulgada pela CETIP S.A. - Balcão Organizado de Ativos e Derivativos. (c) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo "swap" com a troca de taxa pré para CDI. (d) PSI - Programa de Sustentação ao Investimento. (e) TIIE - Taxa de juros de equilíbrio interbancário do México.

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

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
2014	-	252.691	-	299.434
2015	1.111.358	806.435	1.201.342	864.748
2016	489.100	26.513	708.664	47.045
2017	29.192	12.966	58.074	28.774
2018 em diante	198.701	44.890	232.709	69.176
	1.828.351	1.143.495	2.200.789	1.309.177

Os contratos de empréstimos bancários vigentes são como segue:

a) Descrição dos empréstimos bancários

Contratos de financiamento com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social)

1. A Sociedade e suas controladas Indústria e Comércio de Cosméticos Natura 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, mais recentemente, a implantação de uma unidade industrial em Benevides, no Para, implantação de um centro de distribuição no Parque Anhanguera, em São Paulo, e projetos associados a acessibilidade digital.

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 do projeto "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. NCE

Nota de Crédito à Exportação - Recursos destinados ao financiamento do capital de giro de exportação.

6. Debêntures

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

b) Obrigações de arrendamento mercantil financeiro

As obrigações financeiras são compostas como segue:

	Consolidado	
	2013	2012
Obrigações brutas de arrendamento financeiro - pagamentos mínimos de arrendamento:		
Menos de um ano	29.012	14.561
Mais de um ano e menos de cinco anos	126.223	49.592
Mais de cinco anos	348.064	70.718
	503.299	134.871
Encargos de financiamento futuros sobre os arrendamentos financeiros	(253.674)	(65.608)
Obrigações de arrendamento financeiro - saldo contábil	249.625	69.263
Saldo contábil dos ativos imobilizados	240.008	77.924

c) Encargos financeiros capitalizados

A tabela abaixo apresenta resumo dos encargos financeiros e a parcela capitalizada no ativo imobilizado na rubrica "Edifícios".

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Total dos encargos financeiros no exercício	67.423	85.307	103.293	102.416
Encargos financeiros capitalizados	-	-	(4.135)	(1.453)
Despesas financeiras (Nota 25)	67.423	85.307	99.158	100.963

Os encargos financeiros são capitalizados com base na taxa do empréstimo ao qual o ativo qualificado está diretamente ligado.

d) Cláusulas restritivas de contratos

Em 31 de dezembro de 2013 e em 31 de dezembro de 2012, 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.

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 2013, a Sociedade cumpria integralmente todas essas cláusulas restritivas.

16. FORNECEDORES E OUTRAS CONTAS A PAGAR

	Controladora			Consolidado		
	2013	2012 Reapresentado	1/1/2012	2013	2012 Reapresentado	1/1/2012
Fornecedores nacionais	242.289	223.433	133.762	671.761	615.189	435.328
Fornecedores estrangeiros (*)	6.428	10.308	15.043	11.396	15.686	18.765
Fretes a pagar	23.005	18.577	34.512	23.429	19.012	34.887
	271.722	252.318	183.317	706.586	649.887	488.980

(*) Referem-se, em sua maioria, a valores denominados em dólares norte-americanos.

17. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora			Consolidado		
	2013	2012 Reapresentado	1/1/2012	2013	2012 Reapresentado	1/1/2012
PIS e COFINS a pagar (medida liminar) (a)	2.025	1.929	1.823	176.813	145.124	115.214
ICMS ordinário a pagar	114.647	100.696	59.894	103.780	100.184	81.687
ICMS - ST a pagar (b)	134.941	96.898	89.301	134.941	96.898	89.301
IRPJ e CSLL a pagar	131.736	93.446	127.458	161.713	132.548	150.639
IRPJ e CSLL (medida liminar) (c)	133.594	88.105	56.941	133.594	88.105	56.941
IRPJ e CSLL (medida liminar PAT)	-	4.630	2.656	-	8.693	6.029
INSS - Exigibilidade Suspensa	2.290	-	7.621	9.233	-	11.974
IPI - produtos isentos e com alíquota zero (d)	-	-	-	46.870	44.766	42.432
Correção da UFIR sobre tributos federais (e)	3.110	6.809	6.361	3.170	6.973	6.519
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (f)	3.361	3.222	3.073	3.361	3.222	3.073
IRRF/IRPJ a Recolher	11.413	8.844	-	15.823	13.403	3.324
PIS, COFINS e CSLL retidos na fonte a recolher	1.589	5.652	2.490	7.706	6.092	1.110
Impostos a pagar - controladas no exterior	-	-	-	76.467	30.709	17.888
ISS a pagar	347	530	364	1.485	2.051	1.214
	539.053	410.761	357.982	874.956	678.768	587.345
Depósitos judiciais ((b), (e) e (f)) (nota explicativa nº 11)	(141.411)	(106.928)	(97.955)	(215.647)	(177.259)	(140.545)
Circulante	397.642	303.833	260.027	659.309	501.509	468.800
Não circulante	141.411	106.928	97.955	215.647	177.259	140.545

(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 2013 referem-se aos valores não pagos de PIS e COFINS apurados entre abril de 2007 e dezembro de 2013, cuja exigibilidade foi integralmente suspensa, acrescidos de atualização pela taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia). Parte do saldo, no montante atualizado de R\$27.304, encontra-se depositado judicialmente.

(b) Em 31 de dezembro de 2013, do saldo total registrado na controladora e no consolidado, os montantes de R\$15.282, R\$98.195, R\$329 e R\$2.135 referem-se, respectivamente, ao ICMS - ST dos Estados do Paraná, Distrito Federal, Mato Grosso e Rio de Janeiro. Em 31 de dezembro de 2012, esses saldos correspondiam aos montantes de R\$14.083, R\$74.037, R\$308 e R\$8.470, respectivamente, ao ICMS - ST do Paraná, Distrito Federal, 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 com o Estado do Paraná, com aplicação prospectiva a essa data, para definir a Margem de Valor Agregado "MVA" aplicável no cálculo do ICMS - ST devido nas operações dos(as) Consultores(as) Natura neste Estado. 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 saldo residual registrado refere-se 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 interps 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 2013 é de R\$46.870 (R\$44.766 em 31 de dezembro de 2012). Em 2009, por aproveitamento dos benefícios concedidos pela Medida Provisória nº 470/09, 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). 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 modificação da classificação de risco para perda provável. Aguarda-se a conversão de parte do depósito judicial em pagamento definitivo e o levantamento do saldo remanescente.

(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. Aguarda-se a conversão do depósito judicial em renda da União, para pagamento definitivo dos débitos.

(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. Em 1º de março de 2010, foi protocolada petição desistindo parcialmente da ação, renunciando parcialmente ao seu direito, para fins de adesão aos benefícios previstos na Lei nº 11.941/09.

Parcelamentos de débitos tributários instituídos pela Lei nº 11.941/09

Em 27 de maio de 2009, o Governo Federal publicou a Lei nº 11.941, resultado da conversão da Medida Provisória nº 449/08, a qual, entre outras alterações na legislação tributária, trouxe um novo parcelamento de débitos tributários administrados pela Receita Federal do Brasil e pelo INSS e de débitos com a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN, incluindo o saldo remanescente dos débitos consolidados no REFIS (Lei nº 9.964/00), no Parcelamento Especial - PAES (Lei nº 10.684/03) e no Parcelamento Excepcional - PAEX (Medida Provisória nº 303/06), além dos parcelamentos convencionais previstos no artigo 38 da Lei nº 8.212/91 e no artigo 10 da Lei nº 10.522/02.

As entidades que optaram pelo pagamento ou parcelamento dos débitos nos termos dessa Lei puderam 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 tiveram benefícios de redução de multas, juros e encargos legais, de acordo com o prazo de pagamento escolhido.

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, fizeram os requerimentos de adesão aos parcelamentos, escolhendo a modalidade 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					2013
	2012	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (a)	3.222	-	-	-	139	3.361
Débitos fiscais de IRPJ, CSLL e ILL (b)	6.809	-	(4.064)	-	365	3.110
	10.031	-	(4.064)	-	504	6.471

	Controladora					2013
	2012	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (a)	3.222	-	(52)	-	-	3.170
Débitos fiscais de IRPJ, CSLL e ILL (b)	6.973	-	(3.968)	-	356	3.361
	10.195	-	(4.020)	-	356	6.531

(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 sobre o Lucro Líquido (CSLL), 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 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.

Aguarda-se a conversão de parte do depósito judicial em pagamento definitivo e o levantamento do saldo remanescente, para baixa dos registros contábeis correspondentes.

18. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

A Sociedade e suas controladas são partes em ações judiciais de natureza tributária, trabalhista e cível e em processos administrativos de natureza tributária. A Administração acredita, apoiada na opinião e nas estimativas de seus 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	2013	2013	2012	2013	2013
Tributários	33.657	23.903	27.612	43.857	36.211	33.850
Cíveis	11.906	12.141	12.234	16.310	16.238	16.986
Trabalhistas	5.296	2.444	9.754	13.662	10.844	14.121
	50.859	38.488	49.600	73.829	63.293	64.957

Riscos tributários

Os riscos tributários provisionados são compostos pelos processos a seguir relacionados:

Controladora	Atualização monetária				
	2012	Adições	Reversões	Pagamentos	2013
Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (a)	821	-	-	-	854
Auto de infração - IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (b)	5.697	-	-	-	6.111
Auto de infração - IRPJ 1990 (c)	3.648	-	-	-	3.775
Honorários advocatícios e outros (d)	13.737	5.691	(5.431)	-	14.548
Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (e)	-	8.292	-	-	8.369
Risco tributário total provisionado	23.903	13.983	(5.431)	-	33.657
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(9.913)	(6.342)	9.049	-	(7.356)

Consolidado

	2012	Adições	Reversões	Atualização monetária	2013
Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (a)	893	-	-	(39)	854
Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (e)	-	12.292	(4.000)	77	8.369
Honorários advocatícios (b)	5.697	-	-	414	6.111
Ação anulatória - Auto de infração - IRPJ 1990 (c)	3.648	-	-	127	3.775
Honorários advocatícios e outros (d)	25.973	7.327	(9.563)	1.011	24.748
Risco tributário total provisionado	36.211	19.619	(13.563)	1.590	43.857
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(11.554)	(6.342)	10.118	(171)	(7.949)

(a) Referem-se à incidência de multa moratória no recolhimento em atraso de tributos federais. Como os respectivos impostos foram efetivamente recolhidos pela Sociedade, entendemos que a multa moratória é indevida.

(b) 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 definitiva, em janeiro de 2010, em que foi mantida, parcialmente, a cobrança do IRPJ e, integralmente, a cobrança da 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 decisão de primeira instância foi favorável à Sociedade. A opinião dos assessores legais é de que a perspectiva de perda na ação judicial é remota.

(c) 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 de 1989, em razão da majoração da alíquota instituída pela Lei nº 7.988, de 29 de dezembro de 1989. A Sociedade ingressou com uma ação na esfera judicial objetivando o cancelamento do auto de infração e aguarda posicionamento do STF sobre o caso.

(d) 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\$ 8.419 referem-se aos honorários advocatícios para elaboração de defesa nos autos de infração de IRPJ e de CSLL contra a Sociedade, lavrados em 30 de junho de 2009 e 30 de agosto de 2013, que tem como objeto o questionamento da dedutibilidade fiscal da amortização do ágio decorrente da incorporação de ações da Natura Empreendimentos pela Natura Participações S.A. e posterior incorporação de ambas as empresas pela Natura Cosméticos S.A. Em dezembro de 2012, o processo referente ao auto de infração de 2009 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). O processo relacionado ao auto de infração de 2013 foi objeto de defesa e aguarda julgamento. Ressalte-se que casos semelhantes de ágio foram julgados favoravelmente no CARF, representando importantes precedentes 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; (ii) R\$ 7.309 referem-se aos honorários advocatícios para defesa nos autos de infração de IPI, PIS e COFINS lavrados contra a Controlada, em dezembro de 2012, relativamente a fatos geradores ocorridos no ano-calendário de 2008. O principal questionamento das autoridades fiscais é de que a Controlada teria praticado preços incorretos nas vendas destinadas à Controladora. Em maio e junho de 2013, os processos foram julgados pela Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento em Ribeirão Preto/SP que decidiu (a) a favor da Controlada para cancelar o crédito tributário cobrado no auto de infração de PIS/COFINS e (b) contrário à Controlada para manter o crédito tributário cobrado no auto de infração de IPI. Ambas as decisões serão reapreciadas em fase recursal para a 2ª instância administrativa (Conselho Administrativo de Recursos Fiscais - CARF). 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) Refere-se ao mandado de segurança que discute 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. Na opinião dos assessores legais da Sociedade, a probabilidade de perda é provável, considerando o posicionamento atual do STF.

Riscos cíveis

	Controladora					2013
	2012	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	
Diversas ações cíveis (a)	6.531	8.417	(2.541)	(7.014)	117	5.510
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.867	-	-	-	423	2.290
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	3.743	-	-	-	363	4.106
Risco cível total provisionado	12.141	8.417	(2.541)	(7.014)	903	11.906
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(2.056)	(15)	4	-	(11)	(2.078)

	Consolidado					2013
	2012	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	
Diversas ações cíveis (a)	7.640	8.844	(2.534)	(7.464)	273	6.759
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	2.063	-	(6)	(6)	443	2.494
Honorários - processos IBAMA (c)	2.792	-	-	-	161	2.953
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	3.743	-	-	-	361	4.104
Risco cível total provisionado	16.238	8.844	(2.540)	(7.470)	1.238	16.310
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(2.167)	(15)	4	-	(12)	(2.190)

(a) A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro 2013, são partes em 2.106 ações e procedimentos cíveis (2.247 em 31 de dezembro de 2012), entre os quais 1.980 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\$1.646 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. Foi proferida sentença nos autos da referida ação, decidindo por excluir a Natura da demanda. No entanto, como o Ministério Público interps recurso de apelação, o processo aguarda decisão final. 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 2013, 70 multas do IBAMA, no total de R\$21.955 e apresentou defesa e recurso administrativo para todas, sendo que dois autos de infração já foram cancelados. Nos demais casos ainda não houve decisão de mérito definitiva do IBAMA, razão pela qual tais multas não representam créditos exigíveis. A Administração da Sociedade e seus assessores legais consideram como remota a possibilidade de perda nos autos de infração relacionados à suposta ausência de repartição de benefícios e como possível a perda nos autos de infração relacionados ao suposto acesso irregular ao patrimônio genético em virtude do cumprimento de todos os princípios estabelecidos na Convenção da Diversidade Biológica - CDB, tratado internacional firmado no Rio-92 e das ilegalidades e inconstitucionalidades do atual marco legal que incorporou a CDB no sistema legal brasileiro. Com exceção de insumos provenientes de terras da União, que se recusa a negociar, apesar de ter estabelecido os Comitês de Negociação, a Sociedade reparte benefícios em 100% dos acessos ao patrimônio genético da biodiversidade brasileira e aos conhecimentos tradicionais a ela associados, sendo inclusive a pioneira na repartição de benefícios com comunidades tradicionais e possuindo a maior parte das autorizações do órgão regulador para acesso a biodiversidade e das autorizações já emitidas para empresas privadas.

Riscos trabalhistas

A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2013, são partes em 615 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros (589 em 31 de dezembro de 2012), 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				
	2012	Adições	Reversões	Atualização monetária	2013
Risco trabalhista total provisionado	2.444	3.894	(1.048)	6	5.296
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(3.031)	(1.678)	-	-	(4.709)
	Consolidado				
	2012	Adições	Reversões	Atualização monetária	2013
Risco trabalhista total provisionado	10.840	8.830	(7.043)	1.035	13.662
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(5.153)	(1.861)	-	-	(7.014)

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	
	2013	2012	2013	2012
Tributárias:				
Ação Declaratória - ICMS - ST (a)	105.996	88.475	105.996	88.475
Auto de Infração - IPI	-	2.929	-	2.929
Processo Administrativo - auto de infração - ICMS - ST - DF (b)	9.489	9.652	9.489	9.652
Processo Administrativo - auto de infração - ICMS - ST - PA (b)	571	571	571	571
Processo Administrativo - débito fiscal - ICMS - ST - RS (c)	10.535	9.950	10.535	9.950
Auto de Infração - SeFaz de SP - fiscalização do ICMS	-	-	-	10.719
Processo administrativo - auto de infração - ICMS - ST - PR (d)	152.380	145.351	152.380	145.351
Processo Administrativo - Compensação - COFINS / Frete (e)	36.502	34.576	36.502	34.576
Processo Administrativo - Débito Fiscal - ICMS-ST-DF (f)	104.739	101.383	104.739	101.383
Auto de Infração - preço de transferência em contratos de mútuo com empresa ligada do exterior	-	1.915	-	1.915
Ação Anulatória ICMS - ST RS (g)	34.292	34.815	34.292	34.815
Outras	145.055	131.027	165.085	147.116
Cíveis (h)	68.036	38.961	68.505	39.334
Trabalhistas	37.517	80.031	66.602	135.952
	705.112	679.636	754.696	762.738

(a) Em 31 de dezembro de 2013, o montante demonstrado apresenta a seguinte composição:

1. ICMS - ST - PR - R\$47.499 (R\$46.670 em 31 de dezembro de 2012) - Ação movida pela Sociedade, com o objetivo de discutir as alterações na base de cálculo do ICMS - ST, promovidas de forma ilegal 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\$31.723 (R\$23.904 em 31 de dezembro de 2012) - 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 do imposto ou 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 2013, está integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b), estando sua exigibilidade suspensa.

3. ICMS - ST - MT - R\$3.922 (R\$3.674 em 31 de dezembro de 2012) - Ação declaratória movida pela Sociedade com o objetivo de discutir as alterações na base de cálculo do ICMS - ST promovidas, de forma indevida, pelo Estado do Mato Grosso. 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.

4. ICMS - ST - SC - R\$22.852 (R\$14.227 em 31 de dezembro de 2012) - Ação Declaratória movida pela Sociedade com o objetivo de discutir as alterações na base de cálculo do ICMS - ST, promovidas, de forma ilegal, pelo Estado de Santa Catarina. O valor discutido na ação, relativo aos meses de julho e agosto de 2011 e fevereiro a março de 2013, está integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b), estando sua exigibilidade suspensa.

(b) 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.

(c) Auto de infração de cobrança de ICMS - ST, exigido pelo Estado do Rio Grande do Sul, em razão de sua condição de substituta tributária, para cobrança de ICMS supostamente devido, em razão de suposto recolhimento a menor referente à diferença exigida a título de ICMS - ST. A Sociedade propôs ação anulatória para afastar essa exigência e aguarda o seu julgamento definitivo.

(d) 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.

(e) 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 maio de 2004 a outubro de 2007, e, por conseguinte, não homologada as compensações declaradas. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa e aguarda o seu julgamento definitivo.

(f) Auto de Infração lavrado pelo Distrito Federal em razão de suposta incorreção de cálculo do ICMS ST devido ao Estado nos períodos de janeiro de 2007 a dezembro de 2011. O imposto cobrado pelo Estado está depositado na ação movida pela Sociedade em que se discute a ilegalidade das alterações de base de cálculo promovidas pelo Estado, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa e aguarda o seu julgamento.

(g) Ação Anulatória visando cancelar as exigências fiscais objeto dos Autos de Lançamento nº 0018669050 e nº 0018669069, pelos quais estão sendo exigidas supostas diferenças de ICMS, nos períodos de 01/01/2006 a 31/12/2006 e 01/01/2007 a 28/02/2008, ao argumento de (I) utilização do benefício de redução de base de cálculo do ICMS-ST, sem a redução proporcional dos respectivos créditos relativos às entradas das mercadorias (condição para fruição), bem como (II) redução indevida da alíquota interna, quando da realização do cálculo do imposto devido, aplicando percentual do benefício da redução da base de cálculo.

(h) 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\$ 11.780 (vide leasing financeiro notas explicativas imobilizado e intangível nº 14 e Empreéstimos e financiamentos nº 15). O total em disputa perfaz em valores nominais, aproximadamente R\$ 50 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. Em 26 de fevereiro a RB Capital apresentou tréplica e nos meses de setembro de 2013 ocorreu audiência de instrução. Em 26 de novembro de 2013 as partes apresentaram alegações finais. Aguarda-se prolação da sentença pelo tribunal arbitral em 90 dias, contados da apresentação das alegações finais. Os assessores legais avaliam a possibilidade de perda como possível.

Ativos contingentes

A Sociedade e suas controladas possuem os seguintes processos ativos relevantes:

a) 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 março 2004 a março de 2007. Os valores envolvidos nos pedidos de restituição, atualizados até 31 de dezembro de 2013, totalizavam R\$147.220 (R\$108.618 em 31 de dezembro de 2012). 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 a cima, conforme o pronunciamento CPC 25 - PROVISÕES, PASSIVOS CONTINGENTES E ATIVOS CONTINGENTES.

19. OUTRAS PROVISÕES

	Controladora			Consolidado		
	2013	2012 Reapresentado	1/1/2012	2013	2012 Reapresentado	1/1/2012
Plano de assistência médica aposentados (a)	26.420	41.709	19.332	36.606	54.886	28.132
Crédito de carbono	9.710	13.686	16.486	9.710	13.686	16.486
Provisão para aquisição de participação de não controladores (b)	141.640	-	-	141.640	-	-
Outras provisões	19.995	14.291	-	75.010	36.269	191
	197.765	69.686	35.818	262.966	104.841	44.809

(a) A Sociedade e suas controladas oferecem para um grupo de funcionários e inativos que efetuarão contribuições fixas para o plano de assistência médica, o direito de permanência no plano de saúde após a aposentadoria pagando o prêmio médio. O reconhecimento de ganhos e perdas atuariais é reconhecido via Outros Resultados Abrangentes (ORA) conforme mencionado na nota 2.25. Em 31 de dezembro de 2013, o tempo de duração média ponderada de 19 anos e contava com 912 e 1.770 colaboradores na controladora e no consolidado, respectivamente.

Em 31 de dezembro de 2013, a Sociedade e suas controladas mantinham uma provisão para o passivo atuarial referente a esse plano no montante de R\$26.420 e R\$36.608 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$41.709 e R\$54.886, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2012).

Durante o exercício os reflexos desse plano no resultado estão relacionados ao custo do serviço no valor de R\$1.790 e R\$2.433 na controladora e no consolidado, respectivamente; e no custo dos juros no valor de R\$3.938 e R\$5.183 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)	
	2013	2012
Taxa de desconto financeiro	11,50	9,50
Crescimento das despesas médicas	11,40 a 6,40	11,20 a 6,20
Inflação de longo prazo	5,40	5,20
Taxa final de inflação médica - após 10 anos	6,40	6,20
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento - custos	3,50	3,50
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento - contribuições	1,50	1,50
Tábua de entrada invalidez	Wyatt 85	Wyatt 85
	Class I	Class I
	RP2000	RP2000
Tábua de mortalidade geral	T-9 service	T-9 service
Tábua de rotatividade	table	table

A movimentação do passivo atuarial para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013 está assim representada:

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Custo do serviço corrente da empresa	1.790	978	2.433	1.588
Custo dos juros	3.938	1.921	5.173	2.915
Reconhecimento (ganhos)/perdas atuariais em Outros Resultados Abrangentes	(21.015)	20.230	(25.883)	22.251
	(15.287)	23.129	(18.277)	26.754

(b) Passivo registrado conforme obrigação firmada no contrato de compra e venda da Emeis Holdings Pty Ltd, que define a aquisição da participação de não controladores a partir de 2015, com prazo máximo em 2025. O pagamento será realizado com base na performance da Empresa na data do exercício da opção.

20. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

a) Capital social

Em 31 de dezembro de 2013, o capital da Sociedade era R\$427.073.

No exercício findo em 31 de dezembro de 2013, não houve alteração no capital social, sua composição é de 431.239.264 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas. A Companhia 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 de reservas para contingências, anteriormente formadas.

- Decréscimo das importâncias destinadas à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.

O Estatuto Social faculta à Sociedade o direito de levantar balanços semestrais ou intermediários e, com base neles, o Conselho de Administração poderá aprovar a distribuição de dividendos intermediários.

Em 17 de abril de 2013 foram pagos dividendos no valor total de R\$469.512 e juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$2.1831 (R\$18.557, líquidos de IRRF), conforme distribuição recomendada pelo Conselho de Administração em 06 de fevereiro de 2013 e ratificada em Assembleia Geral Ordinária realizada em 12 de abril de 2013, referente ao lucro líquido do 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.

Em 24 de julho de 2013, o Conselho de Administração aprovou o pagamento de dividendos intermediários e juros sobre o capital próprio, referente aos resultados auferidos no primeiro semestre de 2013, nos montantes de R\$337.305 (R\$0,784050703 por ação) e R\$27.528, bruto de IRRF (R\$ 0,063987094 bruto por ação), respectivamente. O montante total dos dividendos intermediários e dos juros sobre o capital próprio corresponde a 100% do lucro líquido consolidado registrado no primeiro semestre de 2013. A Sociedade realizou o pagamento destes dividendos intermediários e juros sobre o capital próprio no dia 14 de agosto de 2013.

Adicionalmente, em 12 de fevereiro de 2014, o Conselho de Administração aprovou "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 11 de abril de 2014, a proposta para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, nos montantes de R\$474.004 e R\$22.389 (R\$19.031, líquidos de IRRF), respectivamente, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2013, que somados aos R\$337.305 de dividendos e R\$27.528 de juros sobre o capital próprio pagos em agosto de 2013 correspondem a uma distribuição de aproximadamente 100% do lucro líquido auferido no exercício de 2013.

Em novembro de 2013 foi publicada a Medida Provisória nº 627 estabelecendo que a isenção tributária prevista para o pagamento dos dividendos somente é aplicável aos lucros calculados com base nos padrões contábeis brasileiros de acordo com as disposições da Lei nº 6.404/76 vigente em dezembro de 2007.

Para o ano de 2013 foram consideradas as medidas da alteração na legislação que trata a Medida Provisória e calcular seu lucro para fins de dividendos com base nestes critérios.

Os dividendos foram calculados conforme demonstrado a seguir:

	Controladora	
	2013	2012
Lucro líquido do exercício	842.608	861.223
Ajustes para 6.404/76 e subvenção para investimentos	18.618	(6.346)
Base de cálculo para os dividendos mínimos	861.226	854.877
Dividendos mínimos obrigatórios	30%	30%
Dividendo anual mínimo	258.368	256.463
Dividendos propostos	811.309	796.531
Juros sobre o capital próprio	49.917	58.347
IRRF sobre os juros sobre o capital próprio	(7.488)	(8.752)
Total de dividendos e juros sobre o capital próprio, líquidos de IRRF	853.738	846.126
Valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório	595.370	589.663
Dividendos por ação - R\$	1,8906	1,8559
Juros sobre o capital próprio por ação, líquidos - R\$	0,0989	0,1156
Remuneração total por ação, líquida - R\$	1,9895	1,9715

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 às demonstrações financeiras, mas antes da data de autorização para emissão destas, não deverá ser registrada como passivo nas respectivas demonstrações financeiras, devendo os efeitos da parcela dos dividendos complementares ser divulgados em nota explicativa. Portanto, em 31 de dezembro de 2013 e de 2012, as seguintes parcelas referentes ao valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório foram registradas no patrimônio líquido como "Dividendo adicional proposto":

	Controladora	
	2013	2012
Dividendos	474.004	469.512
Juros sobre o capital próprio	22.389	21.831
	496.393	491.343

c) Ações em tesouraria

A Sociedade adquiriu durante o exercício de 2013, 1.375.500 de ações ordinárias, ao preço médio de aquisição de R\$43,74, 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, a rubrica "Ações em tesouraria" possuía a seguinte composição:

	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	1.941.345	66.105	34,05

Em 31 de dezembro de 2013, a rubrica "Ações em tesouraria" possuía a seguinte composição:

	2013		
	Quantidade de ações	R\$ (em milhares)	Preço médio por ação - R\$
Saldo no início do exercício	1.941.345	66.105	34,05
Adquiridas	1.375.500	60.172	43,75
Utilizadas	(1.196.386)	(42.293)	35,35
Saldo no fim do exercício	2.120.459	83.984	39,61

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 período findo em 31 de dezembro de 2013, a utilização de 1.196.386 ações em tesouraria pelo plano de outorga de opções de ações consumiu R\$6.753 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 lucros

Em 31 de dezembro de 2013 e 2012, a Sociedade não constituiu reserva de retenção de lucros nos termos do artigo 196 da Lei nº 6.404/76.

A Assembleia Geral Ordinária que aprovará estas demonstrações financeiras efetuará também as deliberações necessárias a fim de atender as disposições legais sobre o limite do saldo da reserva de lucro.

g) Outros resultados abrangentes

A Sociedade reconhece nesta rubrica o efeito das variações cambiais sobre os investimentos em controladas no exterior e os ganhos e perdas atuarias provenientes do plano de benefício a funcionários, conforme nota 24. Para as variações cambiais o efeito acumulado será revertido ao resultado do exercício como ganho ou perda somente em caso de alienação ou baixa do investimento. Para perdas e ganhos atuarias, os valores serão reconhecidos no momento da reavaliação do passivo atuarial.

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 período de doze meses findo em 31 de dezembro de 2013:

- Operação Brasil: 84,0%
- Operações em Consolidação: 9,4%
- Operações em Implementação: 4,5%
- Outros: 2,2%

As práticas contábeis de cada segmento são as mesmas descritas na nota explicativa nº 2. O desempenho dos segmentos da Sociedade foi avaliado com base nas receitas operacionais líquidas, no lucro líquido do período e no ativo não circulante. Essa base de mensuração exclui os efeitos de juros, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização.

Nas tabelas a seguir há informação financeira sumariada relacionada aos segmentos da Sociedade para 31 de dezembro de 2013 e 31 de dezembro de 2012. Os valores fornecidos ao Comitê Executivo com relação ao resultado e ao total de ativos são consistentes com os saldos registrados nas demonstrações financeiras, bem como com as políticas contábeis aplicadas.

	2013				
	Receita líquida	Lucro (Prejuízo) Líquido	Depreciação e amortização	Resultado financeiro	Imposto de renda
Brasil	5.880.224	868.110	(173.072)	(148.372)	(383.053)
Argentina, Chile e Peru	659.037	46.680	(6.718)	(11.744)	(20.056)
México, Venezuela e Colômbia	312.191	(41.114)	(4.108)	(1.035)	(4.731)
Outros (*)	158.859	(32.058)	(8.658)	2.899	(1.590)
Consolidado	7.010.311	841.618	(192.556)	(158.252)	(409.430)

	2012				
	Receita líquida	Lucro (Prejuízo) Líquido	Depreciação e amortização	Resultado financeiro	Imposto de renda
Brasil	5.614.178	907.359	(132.712)	(90.920)	(402.117)
Argentina, Chile e Peru	487.171	13.985	(5.074)	(2.239)	(11.771)
México, Venezuela e Colômbia	226.713	(45.436)	(2.913)	(291)	(990)
Outros (*)	17.607	(14.686)	(479)	-	-
Consolidado	6.345.669	861.222	(141.178)	(93.450)	(414.878)

	2013			2012 (Reapresentado)		
	Ativo não circulante	Passivo circulante	Ativo total	Ativo não circulante	Passivo circulante	Ativo total
Brasil	2.483.488	1.998.633	5.453.787	1.919.501	2.202.910	4.949.655
Argentina, Chile e Peru	41.403	168.869	348.993	25.586	151.104	277.465
México, Venezuela e Colômbia	17.551	95.469	151.013	14.271	54.177	97.875
Outros (*)	193.455	63.869	294.528	19.043	6.521	31.723
Consolidado	2.735.897	2.326.840	6.428.321	1.978.401	2.414.712	5.356.718

(*) Inclui operações da França, Corporativo LATAM e Aesop.

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	
	2013	2012	2013	2012
Receita bruta:				
Mercado interno	8.039.201	7.627.373	8.037.618	7.626.061
Mercado externo	-	-	1.412.804	938.623
Outras vendas	182	-	1.281	1.409
	8.039.383	7.627.373	9.451.703	8.566.093
Devoluções e cancelamentos	(17.755)	(19.145)	(27.632)	(26.147)
Impostos incidentes sobre as vendas	(1.678.758)	(1.359.142)	(2.413.760)	(2.194.277)
Receita líquida	6.342.870	6.249.086	7.010.311	6.345.669

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	
	2013	2012	2013	2012
		Reapresentado		Reapresentado
Custo dos produtos vendidos	2.379.802	2.438.873	2.089.785	1.868.045
Despesas com vendas	1.479.892	1.642.380	2.470.730	2.212.205
Despesas gerais e administrativas	1.221.500	898.082	962.154	771.538
Participação dos colaboradores nos resultados	26.083	29.555	61.943	90.799
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 28.2)	18.554	20.739	18.554	20.739
Total	5.125.831	5.029.629	5.603.166	4.963.326

(b) Está demonstrada a seguir a abertura por natureza das despesas operacionais e dos custos dos produtos vendidos:

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
		Reapresentado		Reapresentado
Custo dos produtos vendidos	2.379.802	2.438.873	2.089.785	1.868.045
Matéria Prima/ Material de Embalagem	2.379.802	2.438.873	1.718.757	1.548.593
Mão de Obra	-	-	162.121	150.355
Depreciação	-	-	65.689	48.849
Outros	-	-	143.218	120.248
Despesas com vendas	1.479.892	1.642.380	2.470.730	2.212.205
Fretes	286.251	259.176	291.583	263.301
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	1.169.671	1.363.747	2.152.766	1.926.051
Depreciação	23.970	19.457	26.381	22.853
Despesas gerais e administrativas	1.221.500	898.082	962.154	771.538
Investimentos em Inovação	-	-	183.234	158.870
Demais despesas Administrativas	1.156.101	853.945	679.169	543.190
Depreciação	65.399	44.137	99.751	69.478
Participação dos Colaboradores nos Resultados	26.083	29.555	61.943	90.799
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 28.2)	18.554	20.739	18.554	20.739
Total	5.125.831	5.029.629	5.603.166	4.963.326

24. DESPESAS DE BENEFÍCIOS A COLABORADORES

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Salários e bonificações	277.894	230.801	675.269	521.149
Plano de pensão de contribuição definida (nota explicativa nº 24.2)	3.338	3.368	5.012	4.849
Participação dos colaboradores nos resultados (nota explicativa nº 24.3)	30.433	37.709	66.293	90.799
Ganhos baseados em ações (nota explicativa nº 24.2)	7.331	2.711	12.491	10.844
Impostos e contribuições sociais	106.340	84.265	170.836	175.882
	425.336	358.854	929.901	803.523

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 2013 e de 2012, foram registrados, a título de participação nos resultados, os montantes demonstrados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Colaboradores	26.083	29.555	61.943	82.645
Administradores (*)	4.350	8.154	4.350	8.154
	30.433	37.709	66.293	90.799

(*) Incluídos na rubrica "Remuneração dos administradores".

24.2. GANHOS BASEADOS EM AÇÕES

O Conselho de Administração reúne-se anualmente para, dentro das bases do programa, estabelecer o plano, indicando os diretores e gerentes que receberão as opções e a quantidade total a ser distribuída.

No formato válido até o ano 2008, os planos possuem prazo de quatro anos para elegibilidade ao exercício das opções, sendo 50% ao final do terceiro ano e 50% ao final do quarto ano, havendo ainda um prazo máximo de dois anos para o exercício das opções após o término do quarto ano de elegibilidade.

Em 2009, o formato do programa foi alterado, passando o prazo de elegibilidade ao exercício de 100% das opções para o final do quarto ano após a sua outorga, com a possibilidade de sua antecipação para três anos, mediante a condição de cancelamento de 50% das opções outorgadas nos planos. Foi fixado o prazo máximo de quatro anos para o exercício das opções após o término do quarto ano de elegibilidade.

Em 2013 foram outorgadas 2.387.703 opções pelo preço de exercício de R\$51,95.

As variações na quantidade de opções de compra de ações em circulação e seus correspondentes preços médios ponderados do exercício estão apresentados a seguir:

	2013		2012	
	Preço médio de exercício por ação - R\$	Opções (milhares)	Preço médio de exercício por ação - R\$	Opções (milhares)
Saldo no início do exercício	35,52	5.985	32,84	7.363
Concedidas	51,95	2.388	-	-
Canceladas	46,24	(716)	34,34	(298)
Exercidas	29,65	(1.196)	28,58	(1.080)
Saldo no fim do Exercício	43,97	6.461	35,52	5.985

Das 6.461 mil opções existentes em 31 de dezembro de 2013 (5.985 mil opções em 31 de dezembro de 2012), 2.374 mil opções (1.670 mil opções em 31 de dezembro de 2012) são exercíveis. As opções exercidas em 2013 resultaram na utilização de 1.196 mil ações do saldo de ações em tesouraria (1.080 mil ações no exercício findo em 31 de dezembro de 2012).

A despesa referente ao valor justo das opções concedidas reconhecida no exercício findo em 31 de dezembro de 2013, de acordo com o prazo transcorrido para aquisição do direito ao exercício das opções, foi de R\$7.331 e R\$ 12.491 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$2.711 e R\$10.844, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2012).

As opções de compra de ações em circulação no fim do período têm as seguintes datas de vencimento e preços de exercício atualizados:

Em 31 de dezembro de 2013

Data da outorga	Preço de exercício - R\$	Opções existentes	Vida remanescente contratual (anos)	Opções exercíveis
22 de abril de 2008	26,42	277.856	0,31	277.856
22 de abril de 2009	28,82	1.355.815	3,36	1.355.815
19 de março de 2010	42,49	1.480.171	4,28	740.086
23 de março de 2011	49,35	1.251.405	5,28	-
18 de março de 2013	53,93	2.095.861	7,32	-
		<u>6.461.108</u>		<u>2.373.757</u>

Em 31 de dezembro de 2012

Data da outorga	Preço de exercício - R\$	Opções existentes	Vida remanescente contratual (anos)	Opções exercíveis
25 de abril de 2007	31,90	163.099	0,32	163.099
22 de abril de 2008	24,77	454.686	1,33	454.686
22 de abril de 2009	27,02	2.104.834	4,37	1.052.417
19 de março de 2010	39,65	1.766.059	5,29	-
23 de março de 2011	46,27	1.496.752	6,29	-
		<u>5.985.430</u>		<u>1.670.202</u>

Em 31 de dezembro de 2013, o preço de mercado era de R\$41,37 (R\$58,62 em 31 de dezembro de 2012) 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 2013 é de R\$11,52.

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 2013 foram:

- Volatilidade de 30% (36% em 23 de março de 2011);
- Rendimento de dividendos de 4% (5,3% em 23 de março de 2011);
- Vida esperada da opção correspondente a três e quatro anos.
- Taxa de juros livre de risco anual de 8,7% (10,9% em 23 de março de 2011).

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.

Em 31 de dezembro de 2013, 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\$3.338 na controladora e R\$5.012 no consolidado, no exercício findo em 31 de dezembro de 2013 (R\$2.489 na controladora e R\$3.447 no consolidado em 31 de dezembro de 2012), as quais foram registradas como despesa do período.

25. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Receitas financeiras:				
Juros com aplicações financeiras	52.521	41.895	71.002	60.461
Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)	459	-	18.257	5.361
Ganhos com operações de "swap" e "forward"(c)	240.647	71.961	254.351	72.224
Outras receitas financeiras	15.647	15.975	20.612	23.762
	<u>309.274</u>	<u>129.831</u>	<u>364.222</u>	<u>161.808</u>
Despesas financeiras:				
Juros com financiamentos	(67.423)	(85.307)	(99.158)	(100.963)
Perdas com variações monetárias e cambiais (b)	(200.022)	(51.150)	(211.332)	(52.664)
Perdas com operações de "swap" e "forward"(d)	(138.536)	(56.458)	(151.381)	(56.759)
Ganhos (perdas) no ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"	(8.399)	12.706	(18.379)	12.854
Outras despesas financeiras	(20.814)	(17.572)	(42.222)	(36.625)
	<u>(435.194)</u>	<u>(197.781)</u>	<u>(522.472)</u>	<u>(234.157)</u>
Receitas (despesas) financeiras	<u>(125.920)</u>	<u>(67.950)</u>	<u>(158.250)</u>	<u>(72.349)</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:

	Controladora	
	2013	2012
Ganhos com variações monetárias e cambiais:		
Variações cambiais das importações	12.566	1.655
Varição cambial dos recebíveis de exportação	5.554	3.665
Variações monetárias dos financiamentos	137	41
(a)	<u>18.257</u>	<u>5.361</u>
Perdas com variações monetárias e cambiais:		
Variações cambiais dos empréstimos	(201.451)	(50.134)
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior	(9.881)	(2.530)
(b)	<u>(211.332)</u>	<u>(52.664)</u>
Ganhos operações de "swap" e "forward":		
Variações cambiais dos instrumentos de "swap"	201.477	49.959
Receita dos cupons cambiais dos "swap"	40.036	22.265
Receita da taxa pré "swap"	12.838	-
(c)	<u>254.351</u>	<u>72.224</u>
Perdas operações de "swap" e "forward":		
Custos financeiros instrumentos "swap"	(143.002)	(56.759)
Varição cambial do "forward"	(8.379)	-
(d)	<u>(151.381)</u>	<u>(56.759)</u>

26. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Resultado na venda de imobilizado	1.064	1.460	13.397	894
Créditos tributários de PIS e COFINS (*)	-	715	-	1.665
Créditos extemporâneos de PIS e COFINS	1.731	7.311	7.299	11.617
Outras receitas (despesas) operacionais	(19.963)	5.986	(11.845)	(25.819)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	<u>(17.168)</u>	<u>15.472</u>	<u>8.851</u>	<u>(11.643)</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.

	2013	2012
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	842.608	874.376
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias Emitidas	431.239.264	431.239.264
Média ponderada das ações em tesouraria	(1.731.895)	(2.362.295)
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	429.507.369	428.876.969
Lucro básico por ação - R\$	<u>1.9618</u>	<u>2,0388</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.

	2013	2012
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	842.608	874.376
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em Circulação	429.507.369	428.876.969
Ajuste por opções de compra de ações	712.302	2.159.288
Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação	430.219.671	431.036.257
Lucro diluído por ação - R\$	<u>1,9586</u>	<u>2,0285</u>

28. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

28.1. OS SALDOS A RECEBER E A PAGAR POR TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS ESTÃO DEMONSTRADOS A SEGUIR:

	Controladora	
	2013	2012
Ativo circulante:		
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (a)	2.072	10.419
Natura Logística e Serviços Ltda. (b)	1.927	8.597
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (c)	5.370	6.892
	<u>9.369</u>	<u>25.908</u>
Passivo circulante:		
Fornecedores:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (c)	249.843	159.460
Natura Logística e Serviços Ltda. (d)	12.886	38.024
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (e)	13.789	57.051
	<u>276.518</u>	<u>254.535</u>
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	<u>452</u>	<u>515</u>

As transações efetuadas com partes relacionadas estão demonstradas a seguir:

	Controladora			
	Venda de produtos		Compra de produtos	
	2013	2012	2013	2012
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.096.630	3.042.587	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	2.835.721	2.815.267
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	-	41.424	37.841
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	-	79.748	73.032
Natura Cosméticos S.A. - Chile	-	-	50.667	50.211
Natura Cosméticos S.A. - México	-	-	57.956	41.440
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	-	26.051	20.100
Natura Europa SAS - França	-	-	3.651	3.463
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	1.114	1.217
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	-	16
Natura Biosphera Comércio	-	-	298	-
	<u>3.096.630</u>	<u>3.042.587</u>	<u>3.096.630</u>	<u>3.042.587</u>
	Venda de serviços		Contratação de serviços	
	2013	2012	2013	2012
Estrutura administrativa: (f)				
Natura Logística e Serviços Ltda.	233.375	267.095	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	183.511	209.876
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	-	-	32.247	36.804
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	17.617	20.415
	<u>233.375</u>	<u>267.095</u>	<u>233.375</u>	<u>267.095</u>
Pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias: (g)				
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	210.178	256.910	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	210.178	256.910
	<u>210.178</u>	<u>256.910</u>	<u>210.178</u>	<u>256.910</u>
Pesquisas e testes "in vitro": (h)				
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França	1.591	2.923	-	-
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	1.591	2.923
	<u>1.591</u>	<u>2.923</u>	<u>1.591</u>	<u>2.923</u>
Locação de imóveis e encargos comuns: (i)				
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	8.171	7.618	-	-
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	4.734	4.414
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	1.903	1.774
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	1.534	1.430
	<u>8.171</u>	<u>7.618</u>	<u>8.171</u>	<u>7.618</u>
Total da venda ou compra de produtos e serviços	<u>3.549.945</u>	<u>3.577.133</u>	<u>3.549.945</u>	<u>3.577.133</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.

Os principais saldos de ativos e passivos em 31 de dezembro de 2013 e em 31 de dezembro de 2012, 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\$ 9.100 no exercício findo em 31 de dezembro de 2013 (R\$7.851 em 31 de dezembro de 2012).

Sobre os saldos a receber entre as empresas Natura em 31 de dezembro de 2013 e em 31 de dezembro de 2012 não há provisão registrada para créditos de liquidação duvidosa, devido à ausência de títulos em atraso com risco de realização.

Conforme detalhes mencionados na nota explicativa nº 14, tem sido prática entre as empresas Natura conceder entre si avais e garantias para suportar operações de empréstimos e financiamentos bancários.

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.

Em maio de 2013, a empresa Eva Filmes Produção Audiovisual Ltda. ME, da qual um dos sócios é filho do Sr. Alessandro Carlucci, presidente da Natura Cosméticos S.A., iniciou a prestação de serviços de produção original de vídeos para a Companhia, especialmente para o evento "Encontro Natura" e para o canal "Adoro Maquiagem". O prazo estimado do contrato é de 24 meses e o valor estimado é de R\$ 797.

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. O prazo de vigência do referido contrato terminou em 30 de abril de 2013.

28.2. REMUNERAÇÃO DO PESSOAL-CHAVE DA ADMINISTRAÇÃO

A remuneração total do pessoal-chave da Administração da Sociedade está assim composta:

	2013			2012		
	Remuneração			Remuneração		
	Fixa	Variável (*)	Total	Fixa	Variável	Total
Conselho de Administração	6.541	1.357	7.898	5.654	2.344	7.998
Diretores estatutários	7.664	2.992	10.656	6.931	5.810	12.741
	<u>14.205</u>	<u>4.349</u>	<u>18.554</u>	<u>12.585</u>	<u>8.154</u>	<u>20.739</u>
Diretores não estatutários	<u>35.701</u>	<u>9.853</u>	<u>45.554</u>	<u>28.964</u>	<u>20.345</u>	<u>49.309</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:

	2013		2012	
	Outorga de opções		Outorga de opções	
	Saldo das opções (quantidade) (a)	Preço médio de de exercício - R\$ (b)	Saldo das opções (quantidade) (a)	Preço médio de de exercício - R\$ (b)
Diretores estatutários	1.697.035	43,97	1.564.890	35,52
Diretores não estatutários	2.458.019	43,97	2.666.136	35,52

(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. COMBINAÇÕES DE NEGÓCIOS

a) Emeis Holdings Pty Ltd

Em 28 de fevereiro de 2013, a Companhia, por meio da holding Natura Austrália Pty Ltda ("Natura Austrália"), finalizou a aquisição de 65% do capital votante da Emeis Holdings Pty Ltd ("Emeis"), pelo montante final de AU\$ 71.104.

A Emeis tem como atividade básica o desenvolvimento e comercialização de cosméticos e produtos de beleza premium e opera sob a marca "Aesop" na Austrália, Ásia, Europa e América do Norte. A Sociedade adquiriu a Emeis para iniciar a atuação em mercado de varejo e ampliar sua atuação no mercado internacional.

A seguir são apresentados os valores justos dos ativos e passivos identificáveis da Emeis na data da aquisição convertidos pela taxa de câmbio vigente em 28 de fevereiro de 2013:

	Valor justo reconhecido na aquisição (AU\$)
Ativos	
Caixa e equivalência de caixa	10.896
Clientes	5.304
Estoques	12.024
Outros ativos	5.021
Impostos de Renda e Contribuição Social Diferidos	3.054
Imobilizado	15.607
Intangível	3.931
Intangível identificado:	
Marcas	79.691
Relacionamento com clientes varejistas	1.286
	<u>136.814</u>

continua>>

continua>>

Passivo

Fornecedores	(4.414)
Obrigações Tributárias	(275)
Obrigações Previdenciárias e Salárias	(1.163)
Outras Provisões	(1.389)
Impostos de Renda e Contribuição Social Diferidos	(24.457)
Outras Contas a Pagar	(5.727)

Total dos ativos identificáveis líquidos

Participação de não controladores mensurada a valor justo	(34.786)
Depósitos restritos	23.775
Contraprestação contingente	(16.178)
Ágio na aquisição	71.708

Total da contraprestação

Valor justo reconhecido na aquisição (AU\$)

	(4.414)
	(275)
	(1.163)
	(1.389)
	(24.457)
	(5.727)
	(37.425)
	99.389
	(34.786)
	23.775
	(16.178)
	71.708
	143.908

A mensuração dos ativos intangíveis foi concluída em dezembro de 2013 e resultou na atribuição de valor justo à marca ("Aesop") e relacionamento com clientes varejistas e indicou que o valor justo na data da aquisição, convertido pela taxa de câmbio vigente em 31 de dezembro de 2013, era de R\$ 83.856, o qual foi reduzido do ágio apurado.

Os ativos intangíveis adquiridos na combinação de negócios possuem as seguintes vidas úteis estimadas:

	Anos
Marcas	25
Relacionamento com clientes varejistas	9

O ágio apurado na data de aquisição convertido pela taxa de câmbio vigente em 31 de dezembro de 2013 representa R\$74.132 e compreende o valor dos benefícios econômicos futuros oriundos das sinergias decorrentes da aquisição.

A alocação dos valores aos ativos intangíveis identificados na data de aquisição promoveram a efetivação de um passivo de impostos diferidos na data de aquisição e convertidos pela taxa de câmbio vigente em 31 de dezembro de 2013, no valor de R\$16.353, a ser reconhecido no decorrer do prazo de amortização dos referidos ativos intangíveis.

Foi reconhecido na data de aquisição valor referente à contraprestação contingente referente a pagamento adicional com base em determinados índices de performance no valor de R\$16.753, o valor original em moeda local foi convertido pela taxa de câmbio vigente em 31 de dezembro de 2013.

O valor nominal bruto dos recebíveis adquiridos, na data da aquisição e convertidos em Reais, considerados pelo valor justo é de R\$5.304 de curto prazo, e não tem expectativa de perda.

Os custos relacionados à aquisição de R\$ 4.200 foram reconhecidos na demonstração do resultado como despesas administrativas.

O valor justo da contraprestação foi de R\$143.908, pagos integralmente em dinheiro à vista.

Desde 28 de fevereiro, data de sua aquisição, a Emeis contribuiu para a Companhia a receita líquida de R\$ 137.866 e lucro líquido de R\$ 14.846, incluí participação de minoritários.

Caso sua aquisição tivesse ocorrido no início do período de reporte anual a Emeis teria contribuído para a Companhia a receita líquida de R\$ 155.156 e lucro líquido de R\$ 3.055 (não auditado).

30. COMPROMISSOS ASSUMIDOS

30.1. 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\$373. Em 31 de dezembro de 2013, 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:

	2013	2012
Menos de um ano	3.583	3.983
Mais de um ano e menos de cinco anos	3.205	6.929
	6.788	10.912

30.2. 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 2013, o compromisso assumido com as contraprestações futuras desses arrendamentos operacionais possuía os seguintes prazos para pagamento:

	Controladora	Consolidado
Menos de um ano	9.900	29.656
Mais de um ano e menos de cinco anos	13.480	25.549
Mais de cinco anos	-	1.226
	23.380	56.431

31. 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 2013, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada
Complexo industrial	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e Máquinas e Equipamentos	1.147.604
Veículos	Incêndio, roubo e colisão para 1.395 veículos	68.391
Lucros cessantes	Não realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção	1.841.722

32. APROVAÇÃO PARA EMISSÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

As presentes demonstrações financeiras da Sociedade foram aprovadas para divulgação pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 12 de Fevereiro de 2014.

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

PLÍNIO VILLARES MUSETTI

Presidente do Conselho

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA

GUILHERME PEIRÃO LEAL

PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS

JULIO MOURA NETO

LUIZ ERNESTO GEMIGNANI

MARCOS DE BARROS LISBOA

RAUL GABRIEL BEER ROTH

ROBERTO OLIVEIRA DE LIMA

Conselheiros

COMPOSIÇÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

ALESSANDRO GIUSEPPE CARLUCCI

Diretor-Presidente

AGENOR LEÃO DE ALMEIDA JUNIOR

Vice-Presidente de Tecnologia Digital

ERASMO TOLEDO

Vice-Presidente de Negócios Internacionais

GERSON VALENÇA PINTO

Vice-Presidente de Inovação

JOÃO PAULO FERREIRA

Vice-Presidente Comercial

JOSÉ VICENTE MARINO

Vice-Presidente de Marcas e Negócios

JOSIE PERESSINOTO ROMERO

Vice-Presidente de Operações e Logística

LILIAN GUIMARÃES

Vice-Presidente de Pessoas e Cultura

ROBERT CLAUZ CHATWIN

Vice-Presidente de Novos Negócios

ROBERTO PEDOTE

Vice-Presidente de Finanças e Relações Institucionais

DIRETORIA ESTATUTÁRIA

ALESSANDRO GIUSEPPE CARLUCCI

Diretor-Presidente

JOSÉ VICENTE MARINO

Diretor Comercial

LUCILENE SILVA PRADO

Diretora Jurídica

ROBERTO PEDOTE

Diretor Financeiro e de Relações com Investidores

RESPONSÁVEL TÉCNICO

MAURO PIMENTA DE MORAES

Gerente de Contabilidade

CRC 1SP266360/O-3

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Aos Acionistas, Conselheiros e Administradores da

Natura Cosméticos S.A.

São Paulo - SP

Introdução

Examinamos as demonstrações financeiras 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 2013 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 financeiras

A Administração da Sociedade é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e das demonstrações financeiras 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 dessas demonstrações financeiras 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 financeiras 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 financeiras 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 financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, 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 financeiras 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 financeiras tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião sobre as demonstrações financeiras individuais

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras 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 2013, 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 financeiras consolidadas

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras 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 2013, 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

Avaliação dos investimentos em controladas, coligadas e controladas em conjunto pelo método de equivalência patrimonial

Conforme descrito na nota explicativa 2.1, as demonstrações financeiras 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 financeiras 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.

Reapresentação dos valores correspondentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2012

Conforme mencionado na nota explicativa 2.29, em decorrência das mudanças nas práticas contábeis adotadas pela Sociedade em 2013, os valores correspondentes a 31 de dezembro de 2012, apresentados para fins de comparação, foram ajustados e estão sendo reapresentados como previsto na NBC TG 23, ou no CPC 23 - Práticas Contábeis, Mudanças de Estimativa e Retificação de Erro. Nossa opinião não contém modificação relacionada a esse 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 2013, preparadas sob a responsabilidade da Administração da Sociedade, cuja apresentação é requerida pela legislação societária brasileira para companhias abertas, e como informação suplementar pelas IFRS que não requerem a apresentação da DVA. Essas demonstrações foram submetidas aos mesmos procedimentos de auditoria descritos anteriormente e, em nossa opinião, estão adequadamente apresentadas, em todos os seus aspectos relevantes, em relação às demonstrações financeiras tomadas em conjunto.

São Paulo, 12 de fevereiro de 2014.



EY Building a better working world

Auditores Independentes S.S.

CRC-2SP015199/O-6

Drayton Teixeira de Melo

Contador CRC-1SP236947/O-3

Alessandra Aur Raso

Contadora CRC-1SP248878/O-7

Relatório de Asseguarção Limitada dos Auditores Independentes do Relatório Anual de Sustentabilidade da Natura Cosméticos S/A 2011–2012

GRI G4-33

Ao
Conselho de Administração e Acionistas da
Natura Cosméticos S/A

Introdução

Fomos contratados pela administração da Natura Cosméticos S/A para apresentar nosso relatório de asseguarção limitada sobre os indicadores contidos no Relatório Anual de Sustentabilidade, relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2013.

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 Anual de Sustentabilidade relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2013, de acordo com critérios, premissas e metodologias do Global Reporting Initiative - G4 (opção de reporte "Abrangente") 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 no Relatório Anual de Sustentabilidade da Natura Cosméticos S/A, relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2013, com base no trabalho de asseguarção limitada conduzido de acordo com o Comunicado Técnico do Ibracon (CT) Nº 07/2012, aprovado pelo Conselho Federal de Contabilidade e elaborado tomando por base a NBC TO 3000 (Trabalhos de Asseguarção 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 os indicadores constantes no Relatório Anual de Sustentabilidade da Natura Cosméticos S/A, para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013, tomadas em conjunto, estão livres de distorções relevantes. Um trabalho de asseguarção 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 das informações constantes do Relatório Anual de Sustentabilidade, assim como, pela aplicação de procedimentos analíticos para obter evidências que nos possibilite concluir na forma de asseguarção limitada sobre o Relatório Anual 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 do Relatório Anual de Sustentabilidade, podem apresentar distorções relevantes.

Os procedimentos selecionados basearam-se na nossa compreensão dos aspectos relativos à compilação e apresentação das informações constantes no Relatório Anual de Sustentabilidade de acordo com critérios, premissas e metodologias próprias da Natura Cosméticos S/A. Os procedimentos compreenderam:

- (a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância, o volume de informações quantitativas e qualitativas e os controles internos que serviram de base para a elaboração das informações constantes do Relatório Anual de Sustentabilidade para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013;
- (b) o entendimento da metodologia de cálculos e dos procedimentos para a preparação e compilação do Relatório Anual de Sustentabilidade através de entrevistas com os gestores responsáveis pela elaboração das informações;
- (c) aplicação de procedimentos analíticos e verificação amostral de determinadas evidências que suportam os dados utilizados para a elaboração do Relatório Anual de Sustentabilidade;
- (d) confronto dos dados de natureza financeira com as demonstrações financeiras e/ou registros contábeis.

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 Anual 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 por objetivo emitir uma opinião. Caso tivéssemos executado um trabalho com objetivo de emitir uma opinião, poderíamos ter identificados outros assuntos ou eventuais distorções nas informações constantes do Relatório Anual 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 à 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 os 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 Anual de Sustentabilidade da Natura Cosméticos S/A, relativo ao exercício findo em 31 de dezembro de 2013, não tenham sido elaboradas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com critérios, premissas e metodologias para elaboração dos indicadores da Global Reporting Initiative - G4 (opção de reporte "Abrangente").

São Paulo, 10 de abril de 2014.



ERNST & YOUNG
Auditores Independentes S.S
CRC-2SP015199/O-6

Luiz C. Passetti
Contador CRC 1SP144343/O-3

VICE-PRESIDÊNCIA DE FINANÇAS, JURÍDICO E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Roberto Pedote

DIRETORIA DE ASSUNTOS CORPORATIVOS E RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS

Publisher

Marcelo Bicalho Behar

COORDENAÇÃO GERAL

Cristina Amadio Molini e Jaqueline Nichi

Apoio

Mônica Frohlich

DIRETORIA DE FINANÇAS CORPORATIVAS

Informações financeiras

Alexandre Nakamaru, José Wanderley e Mauro Moraes

Apoio

Lígia Silveira

Relações com o mercado

Fabio Cefaly e Tatiana Bravin

DIRETORIA DE SUSTENTABILIDADE

Informações socioambientais

Denise Alves, Luciana Villa Nova, Juliana Pasqualini e Thaís Ferraz

COORDENAÇÃO EDITORIAL E DESIGN

Report Sustentabilidade

Equipe: Ana Souza (gestão de projetos e relacionamento), Álvaro Almeida, Talita Fusco e Michele Silva (edição), Gabriela Scheinberg (reportagem), Flávia Ocaranza (projeto gráfico e diagramação), Thaís Colpaert, Karina Simão, Fabíola Nascimento e Giuliana Bellegarde (consultoria em sustentabilidade)

INFOGRÁFICOS (páginas 6 e 10)

Modernsign Design e Inovação

REVISÃO

Cesar Ribeiro

