



Relatório de Administração Natura

2014



Nesta edição

Relatório de Administração Natura

2014



Mensagem dos Fundadores

Compromisso com a Vida

por Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal,
e Pedro Luiz Barreiros Passos, sócios-fundadores

"A água de São Paulo está no fim."

Paulo Nogueira Neto, professor de Ecologia da USP e, à época, titular da Secretaria Especial do Meio Ambiente, em reportagem da Folha de S.Paulo de 25/05/1977

"2015 pode ser um ponto de virada no desenvolvimento humano, se concordarmos sobre um caminho para a resiliência por meio de fortes acordos sobre redução do risco de desastres, financiamento do desenvolvimento, mudanças climáticas e um novo conjunto de objetivos de desenvolvimento sustentável."

Ban Ki-moon, secretário-geral da Organização das Nações Unidas, no Fórum Econômico Mundial, em Davos, janeiro de 2015.

Entre a advertência do respeitado e pioneiro ambientalista, em 1977, para a crise que agora se evidencia em todo o Sudeste brasileiro e a exortação de Ban Ki-moon para o ano que agora vivemos, o conhecimento dos riscos crescentes que pairam sobre a vida planetária cresceu expressivamente e impõe a necessidade de uma transição transformadora para a construção de uma civilização sustentável. Os impactos desta crise hídrica certamente imporão um consumo mais consciente, assim como uma valorização, tanto filosófica e emocional quanto material nunca vista em nossa coletividade. Temos, a partir do fenômeno climático vivido localmente e suas consequências, um

exemplo de como o ano de 2015, assim como propõe o secretário-geral da ONU, poderá ser transformador: Em São Paulo, no Brasil e no mundo.

Já se foram mais de 20 anos de negociações e 15 de evoluções pontuais em torno dos oito Objetivos do Milênio das Nações Unidas, metas propostas aos países de combate aos principais problemas sociais e ambientais. Agora, ampliada a consciência e aprofundados os fóruns de governança, é chegada a hora de darmos passos decisivos na direção de construirmos um mundo reconectado com a ética da vida. Esse grande concerto de nações em torno do bem comum terá, pelo menos, três atos marcantes: em julho, em Adis Abeba, na Etiópia, pretende-se estabelecer o adequado direcionamento aos trilhões de dólares previstos para os investimentos em infraestrutura; dois meses depois, na Assembleia Geral da ONU, em Nova York, o mundo decidirá os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que deverão orientar os esforços pós-2015; e, em dezembro, em Paris, a Conferência de Mudanças Climáticas selará um novo acordo global, que, esperamos, promova os avanços e compromissos necessários.

Sabemos que dependemos de uma complexa convergência de interesses, mas entendemos que todos – governos, empresas, organizações da sociedade civil e indivíduos – temos uma importante parcela de contribuição neste ambiente interconectado e desafiador, em um mundo com recursos finitos. Nos

45 anos de trajetória da Natura, amadurecemos a percepção de que somos agentes de transformação da sociedade a partir da genuína interação com todos aqueles que fazem parte de nossa rede de relações.

Movidos por essa convicção, renovamos em 2014 nossos compromissos coletivos com o futuro ao lançarmos nossa Visão de Sustentabilidade 2050. Nela, organizamos um conjunto de diretrizes com o intuito de expandir nossa geração de valor a partir da promoção do *bem estar bem* e provocar impacto econômico, social e ambiental positivo no mundo. Ao mesmo tempo, obtivemos a certificação de Empresa B, que identifica com parâmetros claros as companhias comprometidas com a construção de um mundo melhor. Estamos honrados por fazer parte desse movimento global de empresas com propósitos transformadores de nossa sociedade e assumimos o compromisso de contribuir para que prospere e atraia novos parceiros.

Em um paralelo com o cenário externo, 2015 também se desenha como um ponto de inflexão para a própria empresa. Devemos reconhecer que, embora tenhamos muitas conquistas a celebrar, ainda há importantes e urgentes avanços a realizar, especialmente quando olhamos para o nosso desempenho recente no Brasil. A força da Natura está em nossas origens. Contamos com nossos fundamentos, com a valiosa rede de relações que tecemos ao longo do tempo e com importantes evoluções recentes, fruto de significativos investimentos em infraestrutura tecnológica e logística. Acompanhamos também com grande entusiasmo a crescente aceitação de nossa proposta de valor nos países em que operamos na América Latina.

Este novo ciclo da Natura passa a ser liderado pelo experiente executivo Roberto Lima, que já integrava o Conselho de Administração e aceitou prontamente o convite para assumir a posição de diretor-presidente, dando continuidade ao trabalho desenvolvido por

oportunidade de potencializar a venda por relações, tomando a Natura, nossas consultoras e nossos clientes ainda mais próximos. Agora podemos identificar as necessidades individuais e os hábitos de consumo e proporcionar um relacionamento ainda mais personalizado, indo muito além da simples segmentação geográfica ou social. Entendemos que a oferta, por muitos anos imbatível, da Natura procurou levar de forma homogênea o *bem estar bem* para todos, sempre apoiada por relações, produtos e compromissos que nos diferenciavam. Com a ampliação da concorrência, seja no varejo ou na venda direta, nossa presença e nossa voz sofrem interferência. Acreditamos que chegou o momento de, complementarmente ao *bem estar bem* para todos, propor o *bem estar bem* para cada um, utilizando a tecnologia como habilitadora do estreitamento dos laços com cada indivíduo, a exemplo do que já construímos com nossa rede. Como resultado deste novo momento, a Rede Natura, nosso canal digital a serviço das consultoras, foi desenvolvida para acompanhar as evoluções nas formas e nos hábitos de relacionamento das pessoas. Vale destacar que estamos muito focados em aproveitar as inúmeras oportunidades do mundo digital, como já alcançamos, por exemplo, no campo transacional, em que 98% dos nossos pedidos são feitos pela internet.

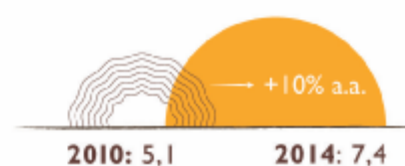
Os nossos mais de 6 mil colaboradores no Brasil e nas Operações Internacionais têm papel imprescindível nas evoluções que queremos realizar. Para eles, desenhamos um novo modelo de gestão de pessoas e da cultura organizacional, que atende às recentes transformações no ambiente de trabalho e busca aproximá-los ainda mais da estratégia do negócio.

Trabalhamos juntos para seguir inovando, seja em nossa estrutura comercial, seja na elaboração de produtos e conceitos. Sob esse aspecto, entendemos que o

Alessandro Carlucci, a quem agradecemos os 25 anos dedicados à companhia, dez deles à frente do Comitê Executivo. Estamos confiantes de que essa transição vai representar um novo impulso para o nosso futuro. Da mesma forma, convidamos toda a nossa rede de relações a engajar-se neste importante momento de definição dos rumos de nossa civilização para que, acima de quaisquer ideologias, ambições, necessidades ou lógicas de mercado, possamos buscar orientar a atividade humana no planeta a partir da valorização da vida.

Resultados

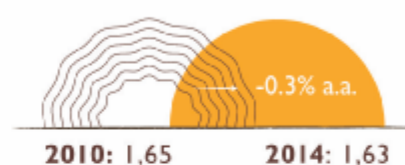
Receita líquida (R\$ bilhões)



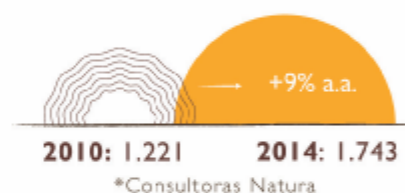
Receita líquida OIs* (R\$ milhões)



Dividendos (R\$ por ação)



Número de CNs* (milhares)



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



constante avanço na direção do desenvolvimento sustentável é um importante vetor de inovação e, por isso, renovamos em 2014 nossas ambições e prioridades com o lançamento da Visão de Sustentabilidade 2050. Gerar o impacto positivo em todas as frentes de interação da Natura com as pessoas e o meio ambiente é, em essência, reafirmar nosso contrato com a sociedade.

Inspirados na trajetória que nos credencia a assumir este grande compromisso, queremos convidar todos que se identificam com a Natura a engajarem-se nesta jornada de transformação consciente e responsável da geração de valor para toda nossa rede de relações.

Mensagem do Comex

Nosso Contrato com a Sociedade

por Roberto Lima, diretor-presidente

Ter coerência e firmeza de propósito costuma ser determinante para se alcançar objetivos nos mais diversos campos da vida. Nos negócios, não seria diferente. Em quase meio século, a Natura tem se mantido fiel à vocação de, a partir de sua rede de relações, buscar gerar valor não apenas econômico, mas também ambiental e social. Por essa razão, nosso comportamento empresarial foi reconhecido em 2014 com a obtenção da certificação de Empresa B, que identifica globalmente as companhias comprometidas em proporcionar um retorno que vai além do lucro. Sabemos que o resultado financeiro é um habilitador fundamental para que possamos ser, cada vez mais, uma empresa melhor para o mundo, mas também temos consciência que nosso contrato social inclui bem mais do que compromissos entre aqueles que o assinaram. Ele é, de fato, com toda a sociedade.

Tendo isso em mente, amadurecemos nos últimos anos o entendimento de que o ciclo estratégico que nos impulsionou à liderança do mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal no Brasil necessita evoluir. Nossa proposta de valor, baseada na promoção do *bem estar bem*, na venda por relações e no alinhamento ao desenvolvimento sustentável, permanece poderosa, mas sua tradução em produtos, expressões e ações deve se ajustar à realidade do ambiente de negócios, cada vez mais dinâmico e competitivo.

Os resultados de 2014 refletem esse cenário de transição. É importante reconhecer que ficamos abaixo de nossas expectativas no Brasil, onde nossos negócios cresceram 1,9%, enquanto o mercado-alvo total voltou a demonstrar vigor e se ampliou em cerca de 10%. Nas operações da América Latina, mantivemos o ritmo acelerado de expansão dos últimos três anos, com destaque para o avanço de nossa rede de consultoras, que já soma mais de 400 mil nos cinco países em que atuamos. A Aesop, adquirida em 2013, também apresenta um desempenho vibrante e encerrou o ano com 98 lojas ao redor do mundo. Assim, nossa receita líquida consolidada foi de R\$ 7,4 bilhões, com Ebitda de R\$ 1,6 bilhão e lucro líquido de R\$ 732,8 milhões. Prosseguimos em 2014 com um relevante ciclo de investimentos, que destinou nos últimos quatro anos cerca de R\$ 2 bilhões para a mudança de patamar de nossa infraestrutura tecnológica e de produção e logística. Inauguramos estruturas que irão suportar nosso crescimento futuro, como o complexo industrial do Ecoparque, no Pará, a nova fábrica em Cajamar e o novo Centro de Distribuição em São Paulo, além da consolidação e evolução de nossa plataforma de tecnologia digital. Nas operações da América Latina, duplicamos nossa capacidade de separação de pedidos no Chile, no Peru, na Argentina e no México.

Com o aumento de nossa capacidade de análise de dados e das ferramentas de conectividade, temos a

Apresentação

O Relatório de Administração 2014 é a primeira publicação do processo unificado de divulgação de resultados da Natura, que também abrange o Relatório Anual, com informações detalhadas sobre o desempenho da companhia no ano e suas ambições futuras. O lançamento do Relatório Anual ocorre em 14 de abril.

Damos continuidade aos esforços para atender às diretrizes do IIRC (International Integrated Reporting Council), que busca consolidar a comunicação integrada de resultados – financeiros e não financeiros – para expressar a gestão do negócio.

A Natura

Líder do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil, a Natura dedica-se, desde a sua fundação, em 1969, a criar valor ampliado para toda a sua rede de relações. Em 2014, a Natura tomou-se a maior companhia do mundo a alcançar a certificação de Empresa B, que atesta seu compromisso em aliar desenvolvimento econômico e promoção do bem-estar social e ambiental.

A partir do modelo de venda direta, oferecemos oportunidade de negócio e de geração e complementação de renda a mais de 1,3 milhão de consultoras Natura no Brasil e 400 mil nas Operações

Internacionais (Argentina, Chile, Colômbia, França, México e Peru), além de atuar continuamente para impulsionar o lado empreendedor dessa rede por meio de capacitações e movimentos pioneiros, que relacionam os ganhos econômicos ao fazer bem à sociedade e ao cuidado com o meio ambiente.

Por meio de nossa marca e nosso portfólio, buscamos nos aproximar de nossos clientes e incentivar mudanças de hábito e de comportamento. Com os cerca de 6,6 mil colaboradores no Brasil e no exterior, focamos o despertar de competências que aprimorem o negócio e busquem contribuir para o bem comum. Dedicamos, ainda, atenção especial para desenvolver nossos fornecedores e as 33 comunidades com quem mantemos relacionamento. Elas fornecem de forma sustentável os ativos da biodiversidade, base tecnológica de nossos produtos.

Para viabilizar esse modo de conduzir o negócio, contamos com uma base robusta de infraestrutura, logística e tecnologia digital. Mantemos um serviço de entrega dos pedidos cada vez mais ágil (38% são atendidos em até 48 horas). Contamos com fábricas próprias em Cajamar, nossa sede, e Benevides (PA), onde inauguramos o complexo industrial Ecoparque, no início de 2014. Temos, ainda, oito centros de distribuição no Brasil. Por meio de fornecedores terceirizados, produzimos localmente na Argentina, no México e na Colômbia. Possuímos centros de distribuição nos países da América Latina em que atuamos.

Desempenho 2014

Em 2014, a receita líquida da Natura no Brasil chegou a

R\$ 6 bilhões, expansão de 1,9% em comparação com o ano anterior.

Nas Operações Internacionais, demos continuidade à estratégia de crescimento com eficiência e lucratividade, alavancada a partir de 2010. As Ols representaram, no ano, 19,2% da receita consolidada (16,1% em 2013). Os dados incluem a marca australiana Aesop e a operação na França. A produção local na América Latina superou 16 milhões de unidades (10,3 milhões em 2013).

No consolidado Brasil e Ols, registramos, em 2014, aumento de 5,7% na receita líquida, que correspondeu a R\$ 7,4 bilhões. O Ebitda foi de R\$ 1,6 bilhão e o lucro líquido totalizou R\$ 732,8 milhões, retração de 13% se comparado com 2013.

A receita abaixo da estimativa inicial impactou o desempenho em emissões relativas (kg de CO₂/kg de produto faturado) da companhia, 2% mais altas que o resultado anterior. Ainda assim, se considerarmos 2012 – ano-base para a nova meta, que prevê redução de outros 33% até 2020 –, obtivemos redução acumulada de 6,9%.

A riqueza distribuída aos públicos de relacionamento foi de R\$ 13,6 bilhões. Para as comunidades fornecedoras, distribuímos um total de R\$ 8,9 milhões – em 2013 o valor foi de R\$ 11,2 milhões. O motivo da redução foi o escoamento do volume de insumos estoçado nos últimos anos.

De janeiro a outubro de 2014, o mercado CFT obteve crescimento de 14% no Brasil, segundo dados da Sipatesp/Abihpec, com destaque para

a categoria de higiene pessoal, especialmente sabonetes, cabelos e desodorantes. A participação de mercado da Natura registrou retração de 1,4 p.p. até outubro, apesar do bom desempenho observado no segmento de perfumaria.

Na América Latina, superamos a marca de 400 mil consultoras no conjunto dos cinco países que operamos e mantivemos um ritmo de crescimento acelerado, com expansão de lucratividade e aumento de preferência de marca. No Chile, Argentina e no Peru a Natura já está entre as marcas preferidas.

Distribuição de dividendos

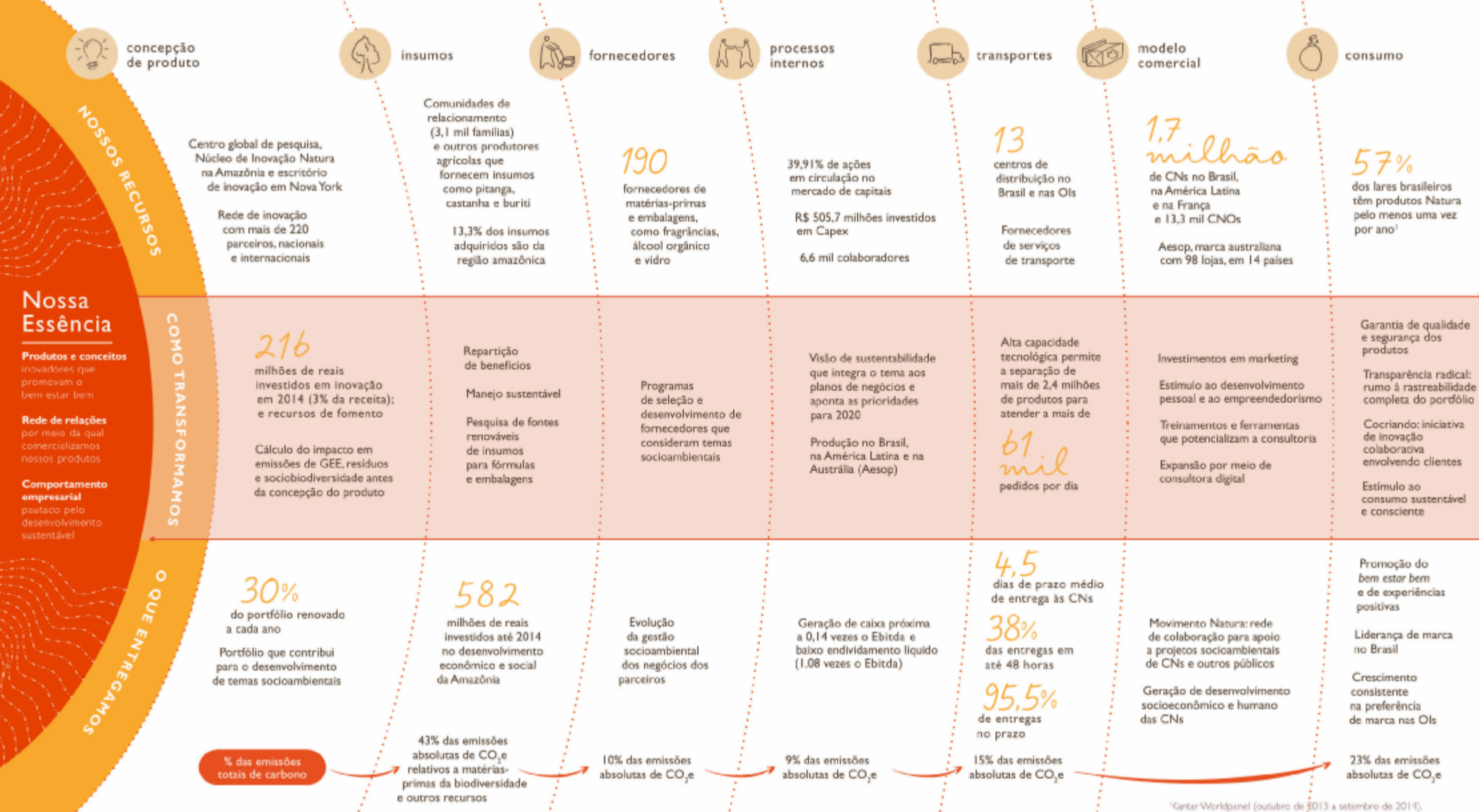
Em 11 de fevereiro de 2015, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária (AGO), que será realizada em 14 de abril de 2015, para pagamento, em 17 de abril de 2015, do saldo de dividendos referentes aos resultados auferidos no exercício de 2014 e de juros sobre capital próprio do período, no montante de R\$ 429,0 milhões e R\$ 20,3 milhões (R\$ 17,3 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 14 de agosto de 2014, foram pagos dividendos intermediários no montante de R\$ 232,3 milhões e juros sobre o capital próprio no valor de R\$ 23,6 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte). Esses dividendos e juros sobre o capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2014, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,6319 por ação, correspondendo a 100% do lucro líquido¹ de 2014.

¹Lucro líquido de acordo com a Lei das Sociedades por Ações.

Modelo de Negócios

Orientados por Nossa Essência, trabalhamos para desenvolver produtos e conceitos que gerem valor para todos os públicos com os quais nos relacionamos, atuando em diversas fases da nossa cadeia



Nossa Essência

Produtos e conceitos inovadores que promovem o bem estar bem

Rede de relações por meio da qual comercializamos nossos produtos

Comportamento empresarial pautado pelo desenvolvimento sustentável

Ambientais			
Resíduos	2012	2013	2014
% material reciclado pós-consumo	1,6	1,4	1,2
% reciclabilidade de produtos ¹	84	56	58
% embalagens ecoeficientes ²	14	22	29
Água	2012	2013	2014
Consumo de água (l/un. prod.)	0,40	0,40	0,45
Carbono	2012	2013	2014
Emissão relativa de GEE (kgCO ₂ e/kg produto faturado) ³	3,21	2,93	2,99
Emissões absolutas de GEE (milhares t) ³	299	328	332
Econômicos			
Indicadores econômicos (R\$ milhões)	2012	2013	2014
Receita líquida consolidada	6.345,7	7.010,3	7.408,4
Ebitda consolidado	1.511,9	1.609,0	1.554,5
Lucro líquido consolidado	874,4	842,6	732,8
Geração interna de caixa	1.018,9	1.023,9	922,6
Volume médio diário negociado de ações	54,3	61,1	47,8
Percentual de Ols na receita (%)	11,6	16,1 ⁴	19,2 ⁴

Distribuição de riqueza (R\$ milhões)			
Acionistas ⁵	846	854	702
Consultoras ⁶	3.671	4.107	4.152
Colaboradores	803	917	1.010
Fornecedores	4.837	5.425	5.989
Governo	1.743	1.804	1.721
Sociais			
Qualidade das relações (%)	2012	2013	2014
Pesquisa de clima – Favorabilidade colaboradores (Brasil e Ols) ⁷	72	78	75
Lealdade fornecedores (Brasil e Ols) ⁸	24	31	26
Lealdade CNs Brasil ⁹	24	23	28
Lealdade CNOs Brasil ⁹	40	38	30
Lealdade consumidor Brasil ⁹	51	52	61
Lealdade CNs Ols ⁹	38	38	39
Lealdade CNOs Ols ⁹	49	47	45
Lealdade consumidores Ols ⁹	49	54	64

Demais indicadores			
Número de CNs (milhares)	1.573	1.657	1.743
Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil (%) ¹⁰	79	78	74
Arrecadação Crer para Ver Brasil (Educação) – (R\$ milhões)	12,8	17,1	18,8
Arrecadação Crer para Ver Ols (Educação) – (R\$ milhões)	4,5	4,8	6,8
Negócios acumulados na região amazônica (R\$ milhões)	122	385	582

¹Em 2014, o indicador passou a incorporar mais aspectos e o valor de 2013 foi recalculado para garantir comparabilidade.
²O indicador foi redefinido em 2014, passando a incorporar embaçagens com

redução de, no mínimo, 50% em relação à embalagem regular/similar ou que apresentam 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável não celulósico, desde que apresentem aumento de massa.
³Houve mudanças no fator de emissão no inventário de GEE. Os dados de 2012 e 2013 foram recalculados para garantir comparabilidade.
⁴Considera a Aesop.
⁵Os valores reportados equivalem a dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa.
⁶Em 2014, em virtude dos avanços das operações na América Latina, ajustamos a estimativa de margem dessas CNs. Os valores anteriores foram atualizados para garantir comparabilidade.
⁷Pesquisa de clima – Hay Group.
⁸Pesquisa de lealdade – Instituto Ipsos.
⁹Pesquisa Brand Essence – Instituto Ipsos.

Estratégia

Estratégia do negócio

O crescimento da renda da população brasileira e a consequente ampliação da oferta de marcas no varejo e na venda direta transformaram significativamente o ambiente de negócios do mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal. Neste cenário, constatamos que é necessário reforçar nossa atuação em torno dos nossos fundamentos: oferta de produtos de qualidade que promovam o bem estar bem para a nossa rede de relações. Entendemos que ainda estamos capturando os

benefícios do ciclo de investimentos de cerca de R\$ 2 bilhões, realizados nos últimos quatro anos, e que mudou de patamar nossa infraestrutura tecnológica, produtiva e logística. Pretendemos, assim, potencializar a venda por relações por meio de alta conectividade e de grande capacidade de processamento e análise de informação. Nosso 1,7 milhão de consultoras forma uma poderosa rede social, que deve ser apoiada por recursos tecnológicos que reconheçam as necessidades e os comportamentos de seus clientes e, assim, proporcionem uma oferta individualizada,

com maior comodidade e satisfação na experiência de compra.

Investimos para disponibilizar informação, aplicativos, meios de pagamento e outros instrumentos para impulsionar a atuação de nossas consultoras. Além disso, queremos reforçar nossa presença diante do consumidor por meio do desenvolvimento de canais complementares – como a plataforma digital Rede Natura – que possibilitem e alavancuem a venda direta. Pretendemos também voltar a nos diferenciar em nossa comunicação e, assim, reaproximar a marca Natura de seus públicos, reforçando os fortes atributos que nos unem.

Nas Operações Internacionais, vamos acelerar a transferência das inovações e dos aprendizados, especialmente para os países nos quais já estamos mais consolidados, como Argentina, Chile e Peru, e seguir na expansão de nosso canal de vendas e do nível de conhecimento da marca Natura, especialmente na Colômbia e no México. Por sua vez, a Aesop segue seu processo de crescimento nos grandes centros urbanos globais consumidores de um segmento premium de cosméticos, chegando inclusive ao Brasil em 2015. A aquisição da Aesop reforça nossa convicção no potencial de ampliação futura dos nossos negócios por meio de novas marcas e categorias de produtos.

Conectada ao planejamento estratégico, a gestão de riscos da Natura considera os aspectos econômicos e socioambientais, dentro de dois grupos: os estratégicos, que podem afetar a ambição de negócio e a perenidade da companhia; e os operacionais, relacionados aos processos internos da empresa. O trabalho é monitorado pelo Comitê Executivo e, por meio dos comitês de apoio ao Conselho de Administração, também é acompanhado pelos conselheiros.

Nossa matriz de riscos contempla, entre outros, capacidade de inovação, modelo comercial, questões comerciais (taxa de juros, variação cambial, inflação, aumento da carga tributária etc.), segurança da informação e qualidade do produto, além de temas socioambientais, como biodiversidade.

Entre os riscos está, por exemplo, o cenário institucional dos países em que atuamos, em especial, a Argentina, com recorrentes alterações nas regras de importação, refletindo em nossa capacidade de abastecimento. Ano a ano, aumentamos nossa produção local, que atualmente já acontece na Argentina, na Colômbia e no México, com reflexos positivos também em nosso balanço de emissões de carbono.

Temos tido especial atenção também ao risco tributário, com monitoramento contínuo das esferas federal e estadual. Nesse campo, atuamos preferencialmente por meio de entidades de representação, como a Abihpec e a ABEVD.

Visão de sustentabilidade

A nova visão de sustentabilidade, lançada em 2014, impulsiona as ambições futuras da Natura. Alinhados à nossa estratégia de negócio, pretendemos ser uma empresa que gera impacto positivo em todas as dimensões de nossa atividade, o que significa ir

além do atual paradigma de apenas reduzir e mitigar impactos. Dessa forma, ajudaremos o meio ambiente e a sociedade a se tornar melhores.

Com esse propósito, estabelecemos diretrizes para orientar nossa evolução até 2050 e ambições que queremos alcançar já em 2020. Essas metas estão estruturadas em três pilares (Marcas e Produtos; Nossa Rede; e Gestão e Organização), cuja administração integrada estará incorporada à nossa cultura organizacional.

Para o aperfeiçoamento da visão de sustentabilidade, também atualizamos nossa matriz de materialidade. Após consultas aos públicos no Brasil e nas OIs, cruzamento das percepções com as ambições 2020 e validação pela alta liderança, identificamos os cinco novos temas prioritários que ajudarão a nortear a gestão da empresa.

Temas prioritários

- Resíduos: desenvolvimento de embalagens de menor impacto ambiental e que promovam o consumo consciente.
- Mudanças climáticas: redução das emissões de gases de efeito estufa em toda a cadeia e neutralização por meio de projetos que incluam benefícios sociais.
- Valorização da sociobiodiversidade: promoção de negócios sustentáveis por meio da utilização de produtos e serviços provenientes principalmente da região pan-amazônica.
- Água: redução relativa do consumo e da poluição da água em toda a cadeia de valor e neutralização do impacto hídrico
- Transparência e origem dos produtos: ampliação da visibilidade sobre as nossas práticas empresariais e a origem de nossos produtos.
- Educação: desenvolvimento da rede de consultoras e dos colaboradores, incluindo ações na educação pública.

Gestão e Organização

Governança

Após 25 anos de atuação na Natura, dez dos quais como diretor-geral, Alessandro Carlucci deixou a companhia em 2014, encerrando um ciclo de importantes realizações. Para sucedê-lo, o Conselho de Administração convidou Roberto Lima, que havia atuado como conselheiro entre 2012 e 2013 e acumula uma longa trajetória como presidente de organizações de grande porte. O executivo é o novo presidente da Natura desde setembro de 2014.

Em outubro, Sílvia Lagnado foi eleita como membro do Conselho de Administração. Sua chegada ao conselho aporta relevantes contribuições para a Natura, com base em sua vivência executiva internacional no mercado de cosméticos e higiene pessoal. Também em 2014, os sócios-fundadores Antônio Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos voltaram a integrar os comitês de apoio ao Conselho de Administração, com exceção do Comitê de Auditoria, cuja participação permanece restrita a conselheiros externos. Houve, ainda, a divulgação da Política para Transações com Partes Relacionadas, para que decisões potencialmente geradoras de conflito sejam tomadas com absoluta transparência e em linha com os interesses da Natura.

Comportamento ético

Entendemos a necessidade de revisar as práticas e os processos relacionados à ética e à transparência a fim

de reforçar e aprimorar nossa postura de integridade continuamente. Em 2014, ano em que entrou em vigor a nova lei anticorrupção brasileira, desenvolvemos iniciativas como a atualização e disseminação do Código de Conduta a todos os colaboradores, que destacou a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno da empresa, além do lançamento de um código específico para fornecedores. A Ouvidoria e o Comitê de Ética também foram reestruturados.

Pelo quinto ano consecutivo, a Natura se adequou voluntariamente às normas da certificação SOx, de acordo com a lei Sarbanes-Oxley (EUA), que prevê mecanismos de auditoria e segurança para evitar a ocorrência de fraudes. Pela primeira vez, a SOx incluiu as operações de Argentina, México e Peru.

Gestão de pessoas

A partir da estratégia de futuro da companhia e das novas tendências de relacionamento no trabalho, a Natura revisou seu modelo de gestão de pessoas e de cultura organizacional. Incluindo um amplo diagnóstico interno, o resultado foi a atualização do desenho organizacional e das formas de avaliação e reconhecimento.

Nesse processo, destaque para a criação do Fórum de Pessoas, que orientará o plano de desenvolvimento individual (PDI) e os reconhecimentos financeiros e não financeiros dos colaboradores.

e em rede, consolidamos, em 2014, o Innovation Hub, nosso escritório em Nova York (EUA), dedicado a captar tendências. Ao organizar uma maratona de inovação, reforçamos também o trabalho com o Media Lab, do MIT (Massachusetts Institute of Technology), que agora recebe os dois pesquisadores brasileiros selecionados na iniciativa.

No Brasil, apoiados por nossa estrutura, que inclui o Centro Global de Inovação, em Cajamar, um centro de ciência e tecnologia em Benevides e o NINA (Núcleo de Inovação Natura Amazônia), em Manaus, mantivemos nossa atuação em rede, envolvendo pesquisadores, universidades e fornecedores.

Aesop

Em linha com nossa estratégia de futuro, que projeta uma atuação mais robusta por meio de novas marcas e formas de relacionamento com nossos clientes, celebramos, em 2014, a bem-sucedida integração da Aesop, marca de cosméticos premium australiana adquirida no início de 2013.

Com crescimento expressivo nos últimos anos – desde 2012, as vendas aumentam 49% ao ano –, a Aesop possui 98 lojas-conceito (18 delas abertas somente em 2014) em países da Europa, Ásia e Oceania, além dos Estados Unidos. Em 2015, a marca iniciará suas atividades no Brasil.

Pilares da Visão de Sustentabilidade 2050



Nossa Rede

Evolução do modelo comercial

Em 2014, as consultoras de todo o Brasil passaram a contar com uma forma adicional de gerar negócios: a Rede Natura, que possibilita à CN manter sua própria página na internet para se relacionar e comercializar nossos produtos, aliando esse formato à venda direta tradicional e ampliando sua produtividade. Após etapas de testes e evoluções entre 2013 e 2014 no Estado de São Paulo, a plataforma online foi expandida para todo o País no final do ano e será implantada na América Latina até 2016.

Com a venda online, a atividade de consultoria ganha um novo perfil, as chamadas Consultoras Natura Digital. Do número atual de CNDs, cerca de 20% atuam exclusivamente na web, especialmente CNDs mais jovens e já familiarizadas com as mídias digitais. Para o cliente, trata-se de mais uma opção para adquirir os nossos produtos, entregues diretamente pela Natura e que podem ser pagos via cartão ou boleto em ambiente seguro.

É também na Rede Natura que a companhia testa sua primeira experiência multicategoria. Até o momento disponível no Estado de São Paulo, o Natura + oferece produtos de moda e para casa, desenvolvidos por empreendedores parceiros e comercializados exclusivamente via internet.

Hoje também já são disponibilizados diversos aplicativos, que facilitam e potencializam o trabalho da força de vendas. Desde o início de 2015, os clientes

Impacto dos produtos

A nova visão de sustentabilidade endossa nosso compromisso em desenvolver produtos com o menor impacto durante todo o ciclo de vida, evoluindo, nos próximos anos, em direção ao impacto positivo. Para tanto, a inovação em tecnologias sustentáveis é elemento-chave e está diretamente relacionada ao processo de desenvolvimento de embalagens (redução do uso de materiais, uso de materiais reciclados pós-consumo etc.) e de formulações, com menor número de ingredientes e o uso crescente daqueles de origem vegetal da biodiversidade pan-amazônica.

Para 2020, a meta da Natura é que 30% dos insumos adquiridos, em valor, venham da região. Em 2014, o índice chegou a 13,3%, em linha com o ano anterior (13,4%). Já o percentual de material reciclado pós-consumo, que deve chegar a 10% até 2020, foi de 1,2% em 2014, representando leve redução em função da variação do mix de produtos (venda menor de produtos com materiais reciclados pós-consumo ou venda maior de produtos sem material reciclado). O percentual de embalagens ecoeficientes¹ aumentou 7 p.p., correspondendo a 29% do total.

¹Embalagens com redução de, no mínimo, 50% de peso em relação à embalagem regular/similar ou que apresentem 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.

Ganhos dos produtos



Marcas e Produtos

Inovação

Uma das alavancas de crescimento da companhia, os investimentos em inovação somaram R\$ 216 milhões (3% da receita líquida) em 2014. Com um índice de inovação (percentual da receita obtido com a venda de produtos lançados nos últimos dois anos) de 67,9%,

a estratégia de lançamentos incluiu o desodorante aerossol Ecocompacto, os refis Natura Ekos Frescores, os sabonetes Ekos 100% Amazônia, o perfume masculino #urbano e a fragrância feminina Luna, entre outros.

Com um processo de inovação cada vez mais global

e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, do Regulamento de Arbitragem da Câmara de Arbitragem do Mercado, do Regulamento de Aplicação de Sanções Pecuniárias no Novo Mercado e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

Relacionamento com auditores independentes

Em conformidade com a Instrução CVM nº 381/03,

informamos que a sociedade e suas controladas adotam como procedimento formal consultar os auditores independentes Ernst & Young Auditores Independentes S.S., para assegurar-se de que a realização da prestação desses outros serviços não venha afetar sua independência e a objetividade necessária ao desempenho dos serviços de auditoria independente, bem como para obter a devida aprovação de seu Comitê de Auditoria. A política da empresa na contratação de serviços de auditores independentes assegura que não haja conflito de interesses e perda de independência ou objetividade. Para retratar com fidelidade e transparência

nossos desempenhos nos planos econômico, ambiental e social, adotamos as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI-G4), cujos critérios serão extensivamente desenvolvidos em nosso Relatório Anual 2014.

Todos os dados socioambientais contidos nos indicadores GRI passam pela verificação da Ernst & Young Auditores Independentes S.S., nossos auditores independentes. No caso das emissões de GEE de 2014, foi realizada uma verificação específica (asseguração limitada) dos dados do inventário, também pela Ernst & Young.

Aderência à câmara de arbitragem do mercado

A companhia, seus acionistas, administradores e os membros do Conselho Fiscal, se instalado, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no estatuto social da companhia e nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional pelo Banco Central do Brasil

Natura Cosméticos S.A. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS REFERENTES AO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E DE 2013

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2014	2013	2014	2013
ATIVOS CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	5	53.648	86.197	1.164.174	1.002.955
Títulos e valores mobiliários	6	1.258.196	940.540	531.812	306.353
Contas a receber de clientes	7	690.557	668.903	847.487	807.001
Estoques	8	202.145	162.290	889.977	799.521
Impostos a recuperar	9	73.733	23.800	240.329	181.104
Partes relacionadas	28.1.	6.995	9.369	–	–
Instrumentos financeiros derivativos	4.2.	316.377	163.732	317.023	153.634
Outros ativos circulantes	12	177.396	184.185	248.482	262.365
Total dos ativos circulantes		2.779.047	2.239.016	4.239.284	3.512.933
NÃO CIRCULANTES					
Impostos a recuperar	9	19.884	24.660	182.706	175.062
Imposto de renda e contribuição social diferidos	10.a)	6.222	–	147.763	193.767
Depósitos judiciais	11	218.131	321.514	263.224	412.404
Outros ativos não circulantes	12	60.673	19.057	85.655	37.165
Investimentos	13	1.631.882	1.522.921	–	–
Imobilizado	14	540.933	551.696	1.672.147	1.439.704
Intangível	14	396.672	303.866	609.204	477.286
Total dos ativos não circulantes		<u>2.874.397</u>	<u>2.799.752</u>	<u>2.960.799</u>	<u>2.735.388</u>

TOTAL DOS ATIVOS 5.653.444 5.038.768 7.200.083 6.248.321

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E DE 2013

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

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2014	2013	2014	2013
RECEITA LÍQUIDA					
Custo dos produtos vendidos	23	6.374.138	6.342.870	7.408.422	7.010.311
LUCRO BRUTO		3.996.411	3.963.068	5.158.302	4.899.191
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	23	(2.076.516)	(1.946.835)	(2.680.091)	(2.449.437)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	23	(785.107)	(799.194)	(1.133.346)	(1.042.617)
Resultado de equivalência patrimonial	13	84.637	99.537	–	–
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	26	(12.285)	(17.168)	19.807	8.859
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		1.207.140	1.299.408	1.364.672	1.415.996
Receitas financeiras	25	410.599	309.274	483.837	364.222
Despesas financeiras	25	(626.224)	(435.194)	(752.116)	(522.472)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		991.515	1.173.488	1.096.393	1.257.746
Imposto de renda e contribuição social	10.b)	(258.697)	(330.880)	(355.172)	(409.940)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		732.818	842.608	741.221	847.806
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas controladores da Sociedade		732.818	842.608	732.818	842.608
Não controladores		–	–	8.403	5.198
		732.818	842.608	741.221	847.806
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$					
Básico	27.1.	1,7064	1,9618	1,7064	1,9618
Diluído	27.2.	1,7020	1,9586	1,7020	1,9586

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS ABRANGENTES PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E DE 2013

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2014	2013	2014	2013
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO					
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado do exercício em períodos subsequentes:					
Ganho (perda) na conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior	13	(6.013)	(333)	(6.013)	(333)
Ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	4.2.	(9.808)	–	(11.942)	–
Efeitos tributários sobre o ganho (perda) em operações de hedge de fluxo de caixa	10	3.334	–	4.060	–
Equivalência sobre ganho (perda) em operação de hedge de fluxo de caixa	4.2.	(2.134)	–	–	–
Equivalência sobre os efeitos tributários de ganho (perda) em operação de hedge de fluxo de caixa	10	726	–	–	–
Outros resultados abrangentes não reclassificados para o resultado do exercício em períodos subsequentes:					
Ganho (perda) atuarial	19	(1.792)	21.015	(619)	25.883
Equivalência sobre ganho (perda) atuarial	19	1.173	4.868	–	–
Resultado abrangente para o exercício, líquido dos efeitos tributários		<u>718.304</u>	<u>868.158</u>	<u>726.707</u>	<u>873.356</u>
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas controladores da Sociedade		718.304	868.158	718.304	868.158
Não controladores		–	–	8.403	5.198
		<u>718.304</u>	<u>868.158</u>	<u>726.707</u>	<u>873.356</u>

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E DE 2013

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado					
		2014	2013	2014	2013				
RECEITAS									
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		8.156.761	7.890.473	9.970.670	9.392.024				
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa	7	(164.892)	(114.317)	(165.345)	(135.655)				
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	26	(12.285)	(17.168)	19.807	8.851				
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		(5.077.850)	(4.806.849)	(5.989.216)	(5.424.798)				
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		(2.830.936)	(2.770.923)	(3.157.764)	(2.931.519)				
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(2.246.914)	(2.035.926)	(2.831.452)	(2.493.279)				
VALOR ADICIONADO BRUTO		3.078.911	3.083.624	3.981.454	3.967.226				
RETENÇÕES		(84.098)	(99.415)	(189.811)	(192.555)				
Depreciações e amortizações	14	(84.098)	(99.415)	(189.811)	(192.555)				
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		2.994.813	2.984.209	3.791.643	3.774.671				
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		495.236	408.811	483.387	364.222				
Resultado de equivalência patrimonial	13	84.637	99.537	–	–				
Receitas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais	25	410.599	309.274	483.387	364.222				
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		3.490.049	3.393.020	4.275.030	4.138.893				
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		(3.490.049)	(3.393.020)	(4.275.030)	(4.138.893)				
Pessoal e encargos sociais		(419.314)	12%	(401.323)	12%	(1.009.539)	24%	(916.864)	22%
Impostos, taxas e contribuições		(1.684.302)	48%	(1.688.420)	50%	(1.720.681)	40%	(1.803.781)	44%
Despesas financeiras e alugueis		(653.615)	19%	(460.669)	14%	(803.589)	19%	(570.442)	14%
Dividendos	20.b)	(232.321)	7%	(337.305)	10%	(232.321)	5%	(337.305)	8%
Juros sobre o capital próprio	20.b)	(27.822)	1%	(27.528)	1%	(27.822)	1%	(27.528)	1%
Dividendos e juros sobre o capital próprio declarados e ainda não distribuídos		(449.273)	13%	(496.393)	15%	(449.273)	11%	(496.393)	12%
Participação de acionistas não controladores		–	0%	–	0%	(8.403)	0%	(5.198)	0%
Lucros retidos		(23.402)	1%	18.618	-1%	(23.402)	1%	18.618	0%

Informações suplementares às demonstrações do valor adicionado:

Dos valores registrados na rubrica "Impostos, taxas e contribuições" em dezembro de 2014 e 2013, os montantes de R\$746.132 e R\$786.705, 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 de 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\$4.152.290 e R\$4.106.558, em dezembro de 2014 e 2013, respectivamente, considerando-se a margem presumida de lucro de 30%.

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO CIRCULANTES

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2014	2013	2014	2013
Empréstimos e financiamentos	15	1.294.241	576.841	1.466.599	693.117
Fornecedores e outras contas a pagar	16	237.965	271.722	599.621	706.586
Fornecedores - partes relacionadas	28.1.	304.105	276.518	–	–
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		101.628	99.247	210.515	177.636
Obrigações tributárias	17	391.396	397.642	715.468	659.309
Provisão para aquisição de participação de não controladores	19.a)	48.221	–	48.221	–
Outras obrigações		50.881	52.775	78.572	90.192
Total dos passivos circulantes NÃO CIRCULANTES		2.428.437	1.674.745	3.118.996	2.326.840
Empréstimos e financiamentos	15	1.834.195	1.828.351	2.514.611	2.200.789
Obrigações tributárias	17	63.324	141.411	98.992	215.647
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18	54.418	50.859	75.763	73.829
Provisão para aquisição de participação de não controladores	19.a)	97.244	141.640	97.244	141.640
Outras provisões	19.b)	52.126	56.125	145.798	121.326
Total dos passivos não circulantes		2.101.307	2.218.386	2.932.408	2.753.231
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social	20.a)	427.073	427.073	427.073	427.073
Ações em tesouraria	20.c)	(37.851)	(83.984)	(37.851)	(83.984)
Reservas de capital	20.b)	137.278	150.442	137.278	150.442
Reservas de lucros		189.277	162.612	189.277	162.612
Dividendo adicional proposto		449.273	496.393	449.273	496.393
Ajustes de avaliação patrimonial		(41.350)	(6.899)	(41.350)	(6.899)
Patrimônio líquido atribuído aos acionistas da sociedade		<u>1.123.700</u>	<u>1.145.637</u>	<u>1.123.700</u>	<u>1.145.637</u>
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas		–	–	24.979	22.613
Total do patrimônio líquido		<u>1.123.700</u>	<u>1.145.637</u>	<u>1.148.679</u>	<u>1.168.250</u>
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		5.653.444	5.038.768	7.200.083	6.248.321

DEMONSTRAÇÕES DO FLUXO DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E DE 2013

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2014	2013	2014	2013
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Lucro líquido do exercício		732.818	842.608	741.221	847.806
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	14	84.098	99.415	189.811	192.998
Reversão decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"		(48.037)	(73.210)	(53.632)	(100.474)
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18	12.295	19.385	10.183	18.006
Atualização monetária de depósitos judiciais		(22.405)	(14.614)	(28.616)	(21.264)
Imposto de renda e contribuição social	10.b)	258.697	330.880	355.172	409.940
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível		22.141	9.406	28.355	(2.554)
Resultado de equivalência patrimonial	13	(84.637)	(99.537)	–	–
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos		263.545	281.576	276.774	311.609
Variação cambial sobre outros ativos e passivos		(1.363)	1.507	5.396	3.267
Provisão para perdas com imobilizado	14	4.526	–	6.794	–
Provisão (Reversão) com planos de outorga de opções de compra de ações		(816)	7.331	2.448	12.491
Reversão deságio na alienação de créditos de ICMS		–	–	–	(3.323)
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	7	8.761	20.676	17.423	26.986
Provisão (Reversão) para perdas nos estoques	8	(1.412)	464	(13.147)	27.556
Provisão (Reversão) com plano de assistência médica e créditos de carbono	19.b)	(3.459)	24.981	984	29.859
Lucro líquido do exercício atribuível a não controladores		–	–	(8.403)	(5.198)
Reconhecimento de crédito tributário extemporâneo		(3.822)	(2.736)	(13.454)	(6.769)
Provisão para aquisição de participação de não controladores	19.a)	3.825	–	3.825	–
Outros ajustes		–	–	1.777	–
		<u>1.224.755</u>	<u>1.448.132</u>	<u>1.522.911</u>	<u>1.740.936</u>

(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS

Cont

MONITÓRIAS DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA OS EXERCÍCIOS FIMDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E DE 2013

(Em milhares de reais - R\$, exceto os dividendos por ação)

Nota explicativa	Reservas de capital					Reservas de lucros					Ajustes de avaliação patrimonial			Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido		
	Capital social	Reserva de ações em tesouraria	Reserva de emissão de ações	Reserva de incentivo fiscal para investimentos	Capital adicional integralizado	Legal	Reserva para aquisição de participação de não controladores	Retenção de lucros	Lucros acumulados	Dividendo adicional proposto	Resultado de operações com acionistas não controladores	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido dos acionistas controladores	Patrimônio líquido das controladas	Patrimônio líquido	
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	5.198	847.806
Outros resultados abrangentes	20.g)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.550	-	-	25.550
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25.550	-	-	25.550
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aquisição de ações em tesouraria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de ações em tesouraria pelo período de opções de compra de ações	20.d)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra	24.1.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Exercício de opções de compra	24.1.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva para aquisição de participação de não controladores	19.a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos declarados em 12 de fevereiro de 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros sobre capital próprio declarados em 12 de fevereiro de 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	732.818	8.403	741.221
Outros resultados abrangentes	20.g)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2013	20.b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Antecipação de dividendos e juros sobre capital próprio	20.b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de ações em tesouraria pelo período de opções de compra de ações	20.d)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra	24.1.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Exercício de opções de compra	24.1.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Efeito de alterações de participação em controladas	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos declarados em 11 de fevereiro de 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 11 de fevereiro de 2015	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva para aquisição de participação de não controladores	19.a)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014	427.073	(37.851)	78.231	17.378	41.669	18.650	20.957	(145.465)	295.135	-	449.273	(19.937)	(21.413)	1.123.700	24.979	1.148.679

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS PARA O EXERCÍCIO FIMDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014

(Valores expressos em milhares de reais - R\$, exceto se de outra forma indicado)

I. INFORMAÇÕES GERAIS	Participação - %	
	2014	2013
A Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade") é uma sociedade anônima de capital aberto listada no segmento especial denominado Novo Mercado da B3 ("NATU3", com sede no Brasil, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguara, CEP 05106-000. Suas atividades e as de suas controladas (doravante denominadas "Sociedades") compreendem o desenvolvimento, a industrialização, a distribuição e a comercialização e a exploração de modelos de comércio 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.	99,99	99,99
Alterações societárias em 2014: Em outubro de 2014, a Eméis Holding Pty Ltd ("Eméis"), efetuou a recompra de 46.009 ações ordinárias, de um sócio não controlador, as quais representavam 1,83% do capital social da Companhia. Tais ações foram canceladas imediatamente após a aquisição. O número total de ações da Eméis Holding Pty Ltd passou de 2.517.815 milhões de ações para 2.471.806 milhões de ações, sendo mantido o mesmo número de ações para todos os acionistas. Sendo assim a Natura Cosméticos S.A., por meio de sua subsidiária Natura Australia Pty Ltd ("Natura Australia"), alterou de 65% para 66,21% a sua participação no capital social da Eméis Holding Pty Ltd.	71,34	65,00
O valor da recompra de ações foi de AU\$3,409 milhões de dólares australianos sendo reconhecido como contrapartida do caixa uma redução em seu próprio patrimônio líquido. Como efeito reflexo a Sociedade reconheceu em seu patrimônio líquido, na rubrica "Efeitos de alterações de participação em controladas", o montante de AU\$1,851 milhões de dólares australianos ou R\$ 3.969.	-	-
Em dezembro de 2014, a Sociedade, por meio da holding Natura Australia Pty Ltd. ("Natura Australia"), adquiriu 126.731 ações ordinárias com base nas opções estabelecidas no contrato de compra e venda, de um sócio não controlador da Eméis, as quais representavam 5,13% do capital social da Companhia. Sendo assim, a participação indireta da Natura Cosméticos S.A. na Eméis, por meio de sua subsidiária Natura Australia Pty Ltd., alterou de 66,21% para 71,34%.	-	-
O valor da compra das ações foi de AU\$3,931 milhões de dólares australianos, sendo reconhecido como contrapartida do caixa um aumento no investimento em AU\$2,054 milhões de dólares australianos e uma redução em seu patrimônio líquido em AU\$7,337 milhões de dólares australianos. Como efeito reflexo a Sociedade reconheceu em seu patrimônio líquido, na rubrica "Efeitos de alterações de participação em controladas", o montante de AU\$7,337 milhões de dólares australianos ou R\$ 15.968.	-	-
Alterações societárias em 2013: Em fevereiro de 2013 a Natura Cosméticos S.A., por meio de sua subsidiária Natura Brazil Pty Ltd, adquiriu 65% da Eméis 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\$7,11, 104 milhões de dólares australianos.	-	-

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 ("IFRS") emitidas pelo "International Accounting Standards Board - IASB" e as práticas contábeis adotadas no Brasil;
 • As demonstrações financeiras individuais da controladora preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e IFRS.
 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.
 • Demonstrações financeiras consolidadas
 • As demonstrações financeiras consolidadas da Sociedade foram elaboradas tomando como base os padrões internacionais de contabilidade ("IFRS") emitidos pelo International Accounting Standards Board ("IASB") e interpretações emitidas pelo International Financial Reporting Interpretations Committee ("IFRIC"), implantados no Brasil através do Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC") e suas interpretações técnicas ("ICPC") e orientações ("OCPC"), aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM").
 • Demonstrações financeiras individuais da controladora
 • As demonstrações financeiras individuais da controladora foram preparadas conforme as práticas contábeis adotadas no Brasil, que compreendem as disposições da legislação societária, previstas na Lei nº 6.404/76 com alterações da Lei nº 11.638/07 e Lei nº 11.941/09, e os pronunciamentos contábeis, interpretações e orientações emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis ("CPC"), aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários ("CVM").
 • Em dezembro de 2013, essas práticas diferiam do IFRS, aplicável às demonstrações financeiras separadas, somente no que se refere à avaliação de investimentos em controladas, coligadas e controladas em conjunto pelo método de equivalência patrimonial, enquanto que para fins de IFRS seria custo ou valor justo.
 Com a emissão do pronunciamento IAS 27 (Separate Financial Statements) revisado pelo IASB em 2014, as demonstrações separadas de acordo com as IFRS passaram a permitir o uso do método da equivalência patrimonial para avaliação do investimento em controladas, coligadas e controladas em conjunto. Em dezembro de 2014, a CVM emitiu a Deliberação nº 733/2014, que aprovou o Documento de Revisão de Pronunciamentos Técnicos nº 07 referente aos Pronunciamentos CPC 18, CPC 35 e CPC 37 emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis, recepcionando a atualizada revisão do IAS 27, e permitindo sua adoção a partir dos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014. Dessa forma, as demonstrações financeiras individuais da controladora passaram a estar em conformidade com as IFRS a partir desse exercício.
 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.
 Determinados valores incluídos nas demonstrações financeiras de 31 de dezembro de 2013, aqui apresentados para fins de comparação, foram reclassificados para melhor comparabilidade. Esses valores referem-se principalmente a reclassificações de despesas da controladora relacionadas com a força de vendas que foram anteriormente apresentadas como despesas administrativas, ambas as rubricas são classificadas no grupo de despesas operacionais.
 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 demonstrações financeiras consolidadas

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. - Venezuela	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Peru	99,99	99,94
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	99,99	99,97
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	99,99	99,99
Natura Cosméticos e Serviços 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 Espanha S.L. - Espanha	100,00	100,00
Natura (Brasil) International B.V. - Holanda	100,00	100,00
Natura Brazil Pty Ltd - Austrália	100,00	100,00
Fundo de Investimento Sintonia	-	100,00
Fundo de Investimento Essencial	100,00	100,00

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 Sociedade 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 2014 e de 2013.

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 2014 e de 2013 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 2014 e de 2013, 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 expirarem. 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 recebíveis.

2.6.5. Instrumentos financeiros derivativos

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.

Operações de "hedge accounting"

A Natura possui aprovação da Administração para utilizar 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.

Hedge de fluxo de caixa:
 Cons

2.1. Gastos com pesquisa e desenvolvimento de produtos

De acordo do alto índice de inovação e a rotatividade 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.

2.1.4. 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 circulantes 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 2.1.1, ou de acordo com o prazo do contrato de arrendamento, quando este for menor e não houver opção de compra.

2.1.5. 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 relacionada ao empréstimo.

2.1.6. 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 os 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 concendedoras 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.

2.1.7. 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.

2.1.8. 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.

2.1.9. 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.

2.2.0. Imposto de renda e contribuição social - correntes e diferidos

Reconhecidas 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, em "Outros resultados abrangentes".

Exceto pelas contas 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 de suas 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 foram 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.

2.2.1. 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 24.1.

O custo de transações liquidadas com títulos patrimoniais é reconhecido, em conjunto com um correspondente aumento no patrimônio líquido à rubrica "Capital adicional integralizado", ao longo do período em que a performance e/ou condição de serviço são cumpridos, com término na data em que o funcionário adquire o direito completo ao prêmio (data de aquisição). A despesa acumulada reconhecida para as transações liquidadas com instrumentos patrimoniais em cada data-base até a data de aquisição reflete a extensão em que o período de aquisição tenha expirado e a melhor estimativa da Sociedade do número de títulos patrimoniais que serão adquiridos. A despesa ou crédito na demonstração do resultado do período é registrada na rubrica de "despesas administrativas".

Quando um prêmio de liquidação com instrumentos patrimoniais é cancelado, este é tratado como se tivesse sido adquirido na data do cancelamento, e qualquer despesa não reconhecida do prêmio é registrada imediatamente. Isto inclui qualquer prêmio em que as condições de não aquisição dentro do controle da Sociedade ou da contraparte não foram cumpridas. Todos os cancelamentos de transações liquidadas com títulos patrimoniais são tratados da mesma forma.

O efeito de diluição das opções em aberto é refletido como diluição de ação adicional no cálculo do lucro por ação diluído (nota explicativa nº 27.2).

2.2.2. Participação nos resultados

A Sociedade reconhece um passivo e uma despesa de participação nos resultados com base em uma fórmula que considera o lucro atribuído 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.

2.2.3. Dividendos e juros sobre o capital próprio

A proposta de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio efetuada pela Administração da Sociedade que estiver dentro da parcela equivalente ao dividendo mínimo obrigatório é registrada como passivo circulante no grupo "Outras obrigações", por ser considerada como uma obrigação legal prevista no estatuto social da Sociedade; entretanto, a parcela dos dividendos superior ao dividendo mínimo obrigatório, declarada pela Administração após o período contábil a que se referem as demonstrações 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.

2.2.4. Ações em tesouraria

Instrumentos patrimoniais próprios que são adquiridos (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.

2.2.5. 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 custo dos benefícios concedidos pelos planos de benefícios definidos é estabelecido separadamente para cada plano, utilizando o método do crédito unitário projetado.

2.2.6. 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 a 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 contraprestação 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.

2.2.7. 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 aloca-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.

2.2.8. 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 IFRS.

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 segundo 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.

2.2.9. Novas normas, alterações e interpretações de normas

a) Com adoção inicial a partir de 01 de janeiro de 2014,

• Entidades de Investimento (Revisões da IFRS 10, IFRS 12 e IAS 27): 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 identificou impactos em suas demonstrações financeiras em decorrência destas revisões, 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 qualifiquem para compensação. A Sociedade não identificou impactos em suas demonstrações financeiras em decorrência destas revisões.

• IFRIC 21 Tributos: 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. A Sociedade não identificou impactos em suas demonstrações financeiras em decorrência desta revisão.

• IAS 39 Renovação de Derivativos e Continuação de Contabilidade de Hedge - Revisão da IAS 39: ameniza a descontinuidade da contabilidade de hedge quando a renovação de um derivativo designado como hedge atinge certos critérios. A Sociedade renovou alguns de seus derivativos durante o período da aplicação da revisão e todas as novas designações atendem os critérios necessários para a contabilidade de hedge.

b) Emitidas pelo IASB, mas que não estavam em vigor até a data de emissão destas demonstrações financeiras e não adotadas antecipadamente pela Sociedade.

• IFRS 9 Instrumentos Financeiros: Em julho de 2014, o IASB emitiu a versão final da IFRS 9 - Instrumentos Financeiros, que reflete todas as fases do projeto de instrumentos financeiros e substitui a IAS 39 - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração e todas as versões anteriores da IFRS 9. A norma introduz novas exigências sobre classificação e mensuração, perda por redução ao valor recuperável e contabilização de hedge. A IFRS 9 está em vigência para períodos anuais iniciados em 1º de janeiro de 2018 ou após essa data, não sendo permitida a aplicação antecipada. É exigida aplicação retrospectiva, não sendo obrigatória, no entanto, a apresentação de informações comparativas. A aplicação antecipada de versões anteriores da IFRS 9 (2009, 2010 e 2013) é permitida se a data de aplicação inicial for anterior a 1º de fevereiro de 2015. A adoção da IFRS 9 terá efeito sobre a classificação e mensuração dos ativos financeiros da Sociedade, não causando, no entanto, nenhum impacto sobre a classificação e mensuração dos passivos financeiros da Sociedade.

• IFRS 15 Receita de contrato com clientes: Estabelece um modelo de cinco etapas que se aplicam a receita obtida a partir de um contrato com o cliente, independentemente do tipo de transação de receita ou da indústria. Aplica-se a todos os contratos de receita e fornece um modelo para o reconhecimento e mensuração de ganhos ou perdas com a venda de alguns ativos não financeiros que não estão ligados as atividades ordinárias da entidade (por exemplo, as vendas de imóveis, instalações e equipamentos ou intangíveis). Extensas divulgações são também requeridas por esta norma. Este pronunciamento deverá ser aplicado para períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2017, com aplicação antecipada permitida.

Adicionalmente as seguintes novas normas, alterações e interpretações foram emitidas pelo IASB, porém a Administração não espera impactos sobre as demonstrações financeiras consolidadas da Sociedade quando de sua adoção inicial:

• IFRS 14 - Contas Regulatórias Diferidas - Aplicável para os períodos anuais iniciados em 1º de janeiro de 2016 ou após essa data;

• Alterações na IAS 19 - Planos de Benefícios Definidos: Contribuições por parte do Empregador - Aplicável para os períodos anuais iniciados em 1º de julho de 2014 ou após essa data;

• Melhorias anuais - Ciclo 2010-2012 e Ciclo 2011-2013 - Aplicável para os períodos anuais iniciados em 1º de julho de 2014 ou após essa data;

• Alterações à IFRS 11 Acordos Conjuntos: Contabilização de Aquisições de Partes Societárias - Aplicável para os períodos anuais iniciados em 1º de janeiro de 2016 e após essa data, não sendo permitida a adoção antecipada no Brasil;

• Alterações à IAS 16 e à IAS 38 - Esclarecimento de Métodos Aceitáveis de Depreciação e Amortização - As alterações estão vigentes prospectivamente para períodos anuais iniciados em 1º de janeiro de 2016 ou após essa data;

• Alterações à IAS 16 e à IAS 41 - Agricultura: Plantas Frutíferas - As alterações estão retrospectivamente em vigor para períodos anuais iniciados em 1º de janeiro de 2016 ou após essa data;

• Alterações à IAS 27 - Método de Equivalência Patrimonial em Demonstrações Financeiras Separadas - As alterações estão em vigor para períodos anuais iniciados em 1º de janeiro de 2016 ou após essa data, sendo permitida a adoção antecipada, que está em análise no Brasil. 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.

Considerando as atuais operações da Sociedade e de suas controladas, a Administração não espera que estas alterações produzam efeitos relevantes sobre as demonstrações financeiras a partir de sua adoção. 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 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 jurisdições 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 de 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.b).

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 24.1.

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.

f) Provisão para aquisição de participação de não controladores

Reflete o compromisso de aquisição da participação de não controladores proveniente de combinação de negócios, mensurada ao valor justo na data de aquisição, sendo que modificações subsequentes pela remensuração da obrigação deverão ser reconhecidas no resultado do exercício.

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 são expostas a diversos riscos financeiros: risco 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 seu negócio. 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 2014 e de 2013, 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 2014, o balanço patrimonial da controladora e consolidado inclui contas denominadas em moeda estrangeira que, em conjunto, representam um passivo de R\$ 2.173.200 e R\$ 2.309.889, respectivamente (em 31 de dezembro de 2013, R\$ 2.096.564 e R\$ 2.106.255, respectivamente). Essas contas constituídas por empréstimos e financiamentos, na sua totalidade em 31 de dezembro de 2014 e de 2013, 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 2014, os contratos em aberto de "swap" e "forward" têm vencimentos entre janeiro de 2015 e janeiro de 2021, os quais foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Bank of America (32%), HSBC (28%), Itaú (19%), Bradesco (7%), Citibank (5%) e Banco de Tokyo (9%) e estão assim compostos.

Descrição	Valor principal (Notional)		Valor da Curva		Valor justo		Ganho (perda) de ajuste MTM	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Contratos de "swap" (1): Ponta ativa: Posição comprada dólar Ponta passiva: Taxa CDI pós-fixada: Posição vendida no CDI	1.780.037	1.897.430	2.168.388	2.081.609	2.150.084	2.115.870	18.304	(34.261)
Total de Instrumentos Financeiros Derivativos líquido:	1.780.037	1.897.430	1.819.985	1.920.810	1.833.707	1.952.138	(13.722)	(31.328)

Descrição	Valor principal (Notional)		Valor da curva		Valor justo		Ganho (perda) de ajuste MTM	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Contratos de "swap" (1): Ponta ativa: Posição comprada dólar Ponta passiva: Taxa CDI pós-fixada: Posição vendida no CDI	1.893.774	1.907.095	2.298.040	2.292.853	2.276.543	2.127.095	21.497	165.758
Total de Instrumentos Financeiros Derivativos líquido:	1.893.774	1.907.095	1.936.832	2.131.212	1.950.285	1.961.526	(13.453)	169.686

(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.

Descrição	Valor principal (Notional)		Valor da curva		Valor justo		Ganho (perda) de ajuste MTM	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Contratos de "forward" (2): Ponta ativa: Posição comprada real Ponta passiva: Posição comprada real	-	7.500	-	6.315	-	6.346	-	(31)
Total de Instrumentos Financeiros Derivativos líquido:	-	7.500	-	1.750	-	7.500	-	(31)

(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.

Descrição	Controladora		Consolidado	
	2014	2013	2014	2013
Empréstimos e financiamentos no Brasil em moeda estrangeira (nota explicativa nº 15)	2.173.200	2.309.889	-	(7.576)
Contas a receber registradas no Brasil em moeda estrangeira	-	-	-	-
Contas a pagar registradas no Brasil em moeda estrangeira	6.210	13.480	-	-
Provisão para aquisição de participação de não controladores	145.465	145.465	-	-
Valor da curva dos derivativos "financeiros"	(2.168.388)	(2.298.040)	-	-
Exposição passiva líquida	156.487	163.218	-	-

A seguir estão demonstrados os ganhos (perdas) que teriam sido reconhecidos no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2014 de acordo com os seguintes cenários:

MOBILIZADO E INTANGÍVEL
Mobilizado

	Controladora						
	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	31 de dezembro de 2013	Adições	Baixas	Transferências (imobilizado e intangível)	Outras movimentações	31 de dezembro de 2014
Valor de custo:							
Veículos	33	44.489	13.639	(12.250)	322	50	46.250
Máquinas e Acessórios	7	192.012	5.963	(3.535)	7.173	89	201.702
Benefeitorias em propriedade de terceiros (a)	8	61.672	472	(7)	5.368	-	67.505
Edifícios	1,7	242.817	8.150	-	-	-	250.967
Móveis e utensílios	8	14.151	1.241	(1.340)	(682)	45	13.415
Equipamentos de informática	20	79.678	2.521	(79)	2.533	16	84.669
Projetos em andamento	-	28.941	136.469	(5.536)	(123.262)	(1.033)	35.579
Provisão para perdas	-	-	(4.526)	-	(7.994)	-	(12.520)
Total custo		663.760	163.929	(22.747)	(116.542)	(833)	687.567
Valor da depreciação:							
Veículos	33	(18.061)	(14.705)	6.820	4.683	264	(20.999)
Máquinas e Acessórios	7	(30.981)	(5.250)	983	(4.095)	-	(39.343)
Benefeitorias em propriedades de terceiros	8	(21.212)	(3.978)	1	6.526	-	(18.663)
Edifícios	1,7	(2.537)	(10.181)	-	-	-	(12.718)
Móveis e utensílios	8	(3.711)	(541)	680	547	-	(3.025)
Equipamentos de informática	20	(35.562)	(14.583)	53	336	(2.130)	(51.886)
Total depreciação		(112.064)	(49.238)	8.537	7.997	(1.866)	(146.634)
Total Geral		551.696	114.691	(14.210)	(108.545)	(2.699)	540.933

	Controladora						
	Taxa média ponderada anual de amortização - %	31 de dezembro de 2013	Adições	Baixas	Transferências (imobilizado e intangível)	Outras movimentações	31 de dezembro de 2014
Valor de custo:							
Software e outros	10	395.075	24.353	(154)	108.540	(1)	527.813
Total custo		395.075	24.353	(154)	108.540	(1)	527.813
Valor da amortização:							
Software e outros	10	(91.209)	(34.860)	14	5	(5.091)	(131.141)
Total amortização		(91.209)	(34.860)	14	5	(5.091)	(131.141)
Total geral		303.866	(10.507)	(140)	108.545	(5.092)	396.672

	Consolidado						
	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	31 de dezembro de 2013	Adições	Baixas	Transferências (imobilizado e intangível)	Outras movimentações incluindo variação cambial	31 de dezembro de 2014
Valor de custo:							
Veículos	33	70.815	22.263	(19.304)	701	(2.566)	71.909
Moldes	33	178.393	19.342	(4.775)	1.666	(28)	194.598
Ferramentas e Acessórios	10	42.450	7.131	(491)	349	2.988	52.427
Instalações	7	155.347	15.616	(3.041)	34.129	17	202.068
Máquinas e Acessórios	7	570.340	41.409	(4.914)	48.695	(7.313)	648.217
Benefeitorias em propriedades de terceiros	7	83.292	17.673	(1.200)	5.547	579	105.891
Edifícios	1,7	386.060	84.396	-	204.610	-	675.066
Móveis e utensílios	8	40.632	8.424	(3.384)	(39)	1.187	46.820
Terenos	-	26.113	-	-	17.752	(17.752)	26.113
Equipamentos de informática	20	108.412	9.510	(482)	3.969	434	121.843
Projetos em andamento	-	448.173	322.450	(5.500)	(453.551)	(10.370)	301.202
Provisão para perdas	-	-	(6.794)	-	(29.600)	17.752	(18.642)
Total custo		2.110.027	541.420	(43.091)	(165.772)	(15.072)	2.427.512
Valor da depreciação:							
Veículos	33	(25.693)	(20.190)	10.573	4.246	1.380	(29.684)
Moldes	33	(125.657)	(27.184)	3.156	(437)	9	(150.113)
Ferramentas e Acessórios	10	(18.617)	(5.025)	-	(721)	2.217	(22.146)
Instalações	7	(91.772)	1.121	2.518	635	46	(87.452)
Máquinas e Acessórios	7	(210.537)	(33.668)	1.628	2.697	703	(239.177)
Benefeitorias em propriedades de terceiros	7	(53.713)	(9.974)	1.450	24.334	(2.746)	(40.649)
Edifícios	1,7	(70.351)	(19.974)	1	(1.043)	-	(91.367)
Móveis e utensílios	8	(16.822)	(1.659)	995	1.012	1.147	(15.327)
Equipamentos de informática	20	(57.161)	(20.807)	(157)	(10.322)	(293)	(79.450)
Total depreciação		(670.323)	(137.360)	20.164	29.691	2.463	(755.365)
Total Geral		1.439.704	404.060	(22.927)	(136.081)	(12.609)	1.672.147

	Consolidado						
	Taxa média ponderada anual de amortização - %	31 de dezembro de 2013	Adições	Baixas	Transferências (imobilizado e intangível)	Outras movimentações incluindo variação cambial	31 de dezembro de 2014
Valor de custo:							
Software e outros	10	463.998	41.107	(586)	136.166	(1.208)	639.477
Marcas e patentes (d)	4	53.640	-	-	-	-	55.751
Ágio Emeis (Brazil PTY) (b) e (d)	-	74.130	-	-	-	-	2.917
Relacionamento com clientes varejistas (d)	11	866	-	-	-	33	899
Fundo de Comércio Natura Europa SAS - França (c)	-	2.939	-	-	-	-	1.932
Total custo		595.573	41.107	(586)	136.166	4.185	777.241
Valor da amortização:							
Software e outros	10	(114.495)	(50.441)	18	(87)	3.096	(161.909)
Marcas e patentes	4	(3.712)	(1.972)	-	2	(323)	(6.005)
Relacionamento com clientes varejistas (d)	11	(80)	(38)	-	-	(9)	(127)
Total amortização		(118.287)	(52.451)	18	(85)	2.764	(168.041)
Total geral		477.286	(11.344)	(568)	136.081	7.749	609.204

(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. (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. (d) Os saldos de ativos e passivos intangíveis identificados nas combinações de negócios relativos às entidades localizadas no exterior são expressos na moeda funcional da entidade no exterior e, consequentemente, são convertidos, em cada data de encerramento contábil, pela taxa de câmbio de fechamento para moeda funcional da Sociedade.

	Consolidado						
	Taxa média ponderada anual de amortização - %	31 de dezembro de 2013	Adições	Baixas	Transferências (imobilizado e intangível)	Outras movimentações incluindo variação cambial	31 de dezembro de 2014
Valor de custo:							
Software e outros	10	463.998	41.107	(586)	136.166	(1.208)	639.477
Marcas e patentes (d)	4	53.640	-	-	-	-	55.751
Ágio Emeis (Brazil PTY) (b) e (d)	-	74.130	-	-	-	-	2.917
Relacionamento com clientes varejistas (d)	11	866	-	-	-	33	899
Fundo de Comércio Natura Europa SAS - França (c)	-	2.939	-	-	-	-	1.932
Total custo		595.573	41.107	(586)	136.166	4.185	777.241
Valor da amortização:							
Software e outros	10	(114.495)	(50.441)	18	(87)	3.096	(161.909)
Marcas e patentes	4	(3.712)	(1.972)	-	2	(323)	(6.005)
Relacionamento com clientes varejistas (d)	11	(80)	(38)	-	-	(9)	(127)
Total amortização		(118.287)	(52.451)	18	(85)	2.764	(168.041)
Total geral		477.286	(11.344)	(568)	136.081	7.749	609.204

(a) Arrendamentos mercantis (leasing)
A Sociedade efetuou na aquisição de 2014 a operação de arrendamento mercantil financeiro para exercício de ativo imobilizado no valor de R\$ 83.618, na rubrica "Edifícios". Em 31 de dezembro de 2014, o valor registrado na rubrica "Edifícios" originados de operações de arrendamento mercantil totaliza R\$ 324.170 e o saldo à pagar dessas operações, classificado na rubrica "Empréstimos e Financiamentos" (nota explicativa nº 15), totaliza R\$ 332.274 (R\$ 249.625 em 31 de dezembro de 2013).

(c) Saldo de juros capitalizados no ativo imobilizado

	Controladora	Consolidado	2014	2013
Veículos	1	34		
Equipamentos de informática	6	15		
Máquinas e equipamentos	-	8		
Edifícios	-	2		
Moldes	-	3		
Terenos	-	1	5.588	1.453
Total	<u>7</u>	<u>63</u>	<u>5.588</u>	<u>(387)</u>

15. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

	Controladora		Consolidado		Referência
	2014	2013	2014	2013	
Moeda local					
Financiadora de Estudos e Projetos FINEP	-	-	112.385	46.421	A
Debêntures	-	-	623.771	-	B
BNDES	623.771	59.002	217.942	203.591	C
Capital de giro/NCE	-	-	256.006	206.131	D
BNDES - FINAME	2.293	-	19.470	17.253	E
Arrendamentos mercantis - financeiros	254.339	249.625	332.274	249.625	F
FINEP subvenção	-	-	647	1.647	G
Total em moeda local	955.236	308.627	1.562.495	724.668	
Moeda estrangeira					
BNDES	20.254	20.057	44.490	29.747	H
Resolução nº 4.131/62	2.152.946	2.076.508	2.265.399	2.076.508	I
Operação internacional - Peru	-	-	30.752	10.981	J
Operação internacional - México	-	-	55.000	40.007	K
Operação internacional - Austrália	-	-	23.074	11.995	L
Total em moeda estrangeira	2.173.200	2.096.565	2.418.715	2.169.238	
Total geral	3.128.436	2.405.192	3.981.210	2.893.906	
Circulante	1.294.241	576.841	1.466.599	693.117	
Não circulante	1.834.195	1.828.351	2.514.611	2.200.789	

(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) IPCA - Índice de preços ao consumidor ampliado.
(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) TIEE - Taxa de juros de equilíbrio interbancário do México.
(f) BBSY - Bank Bill Swap Bid Rate

	Controladora		Consolidado	
	2014	2013	2014	2013
2015	-	1.111.358	-	1.201.342
2016	908.267	489.100	1.241.302	708.664
2017	288.735	29.192	401.752	58.074
2018 em diante	637.193	198.701	871.557	232.709
Total	1.834.195	1.828.351	2.514.611	2.200.789

Os contratos de empréstimos bancários vigentes são como segue:
(a) Descrição dos empréstimos bancários
1. Contratos de financiamento com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social)
A Sociedade e suas controladas Indústria e Comércio de Cosméticos e 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,

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
A Sociedade realizou a operação de Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior em moeda estrangeira via Resolução nº 4.131/62 com Instituições Financeiras em função das taxas circunstancialmente favoráveis. Os recursos financeiros captados nesta operação têm como objetivo incrementar o capital de giro da Sociedade.
5. NCE
Nota de Crédito à Exportação - Recursos destinados ao financiamento do capital de giro de exportação.
6. Debêntures
Em 25 de fevereiro de 2014, a Sociedade realizou a 5ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, nominativas e escriturais, quirográficas, da Natura Cosméticos S.A., no montante total de R\$ 600 mil reais. Foram emitidas 60.000 debêntures, sendo 20.000 debêntures alocadas na 1ª série, com vencimento em 25 de fevereiro de 2017, 20.000 (vinte mil) debêntures alocadas na 2ª série, com vencimento em 25 de fevereiro de 2018, e 20.000 (vinte mil) debêntures alocadas na 3ª série, com vencimento em 25 de fevereiro de 2019, e remuneração correspondente a 107%, 107,5% e 108% da variação acumulada das taxas médias diárias dos Depósitos Interfinanceiros - DI, respectivamente.
b) Obrigações de arrendamento mercantil financeiro
As obrigações financeiras são compostas como segue:

	Consolidado	
	2014	2013
Obrigações brutas de arrendamento financeiro - pagamentos mínimos de arrendamento:		
Menos de um ano	45.420	29.012
Mais de um ano e menos de cinco anos	262.113	126.223
Mais de cinco anos	<u>439.107</u>	<u>348.064</u>
	746.640	503.299

Encargos de financiamento futuros sobre os arrendamentos financeiros (414.366) (253.674)
Obrigações de arrendamento financeiro - saldo contábil 332.274 249.625
Saldo contábil dos ativos imobilizados 324.170 240.008
c) Encargos financeiros capitalizados
A tabela abaixo apresenta resumo dos encargos financeiros e a parcela capitalizada no ativo imobilizado na rubrica "Edifícios".

	Controladora		Consolidado	
	2014	2013	2014	2013
Total dos encargos financeiros no exercício	120.977	67.423	173.876</	

regular ao conhecimento tradicional associado ao ativo Murumuru. Foi regular a sentença nos autos da referida ação, decidindo por excluir a Natureza de demanda. No entanto, como o Ministério Público interpôs recurso da aplicação, o processo aguarda decisão final. Na opinião dos assessores legais a probabilidade de perda é remota.

(c) Referem-se aos honorários advocatícios para a adoção das medidas judiciais consideradas pertinentes pelos assessores legais da Sociedade, que visam anular os atos 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 por suposta falta de repartição de benefícios. A Sociedade recebeu até dezembro de 2014, 70 multas do IBAMA, no total de R\$13.943 e apresentou defesa e recurso administrativo para todas, sendo que três autos de infração já foram cancelados. Nos demais casos ainda não houve decisão de mérito definitiva, razão pela qual tais multas não representam créditos exigíveis. Diante da definição pela Sociedade que impugnar judicialmente eventuais decisões desfavoráveis proferidas nos processos administrativos que tramitam no IBAMA 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 sem autorização em virtude do cumprimento de todos os princípios estabelecidos na Convenção da Diversidade Biológica - CDB, tratado internacional firmado na Rio-92 e das ilegalidades e inconstitucionalidades do atual marco legal que incorporou a CDB no sistema legal brasileiro. Com exceção de insumos provenientes de terras da União, com quem a Natura está negociando por meio do Comitê 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 à biodiversidade e das autorizações já emitidas para empresas privadas.

Riscos trabalhistas

A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2014, são partes em 793 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros (615 em 31 de dezembro de 2013), cujos pedidos se constituem em pagamentos de verbas rescisórias, adicionais salariais, horas extras e verbas devidas em razão da responsabilidade subsidiária. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa corrente.

	Controladora		Atualização monetária		2014
	2013	Adições	Reversões	2013	
Risco trabalhista total provisionado	5.296	5.212	(3.203)	738	8.043
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11) (4.709)	(283)	2.338	(20)	(2.674)	
Consolidado					
	2013	Adições	Reversões	Atualização monetária	2014
Risco trabalhista total provisionado	13.662	10.785	(8.776)	491	16.162
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11) (7.014)	(1.014)	3.973	(40)	(4.095)	

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.

Em 31 de dezembro de 2014, os passivos contingentes são representados por 531 causas (567 em 31 de dezembro de 2013), conforme demonstramos os montantes abaixo:

	Controladora		Consolidado	
	2014	2013	2014	2013
Tributários	749.919	599.532	859.754	619.589
Cíveis	23.408	68.063	29.922	68.505
Trabalhistas	26.700	37.517	52.603	66.602
Total de passivos contingentes não provisionados	800.057	705.112	942.279	754.696
Depósitos Judiciais (nota explicativa nº 11)	(115.471)	(132.613)	(120.304)	(145.769)

As causas tributárias são representadas pelos principais processos abaixo:

(a) Indeferimento de pedidos de compensação que pleiteiam o aproveitamento de créditos de PIS e COFINS, apurados sobre as despesas incorridas com fretes nas vendas dos produtos sujeitos à tributação concentrada (monofásicos). A Sociedade aguarda o julgamento do processo na esfera administrativa. O valor total em discussão é de R\$ 58.507 (R\$ 53.870 em 31 de dezembro de 2013).

(b) A Sociedade e sua Controlada possuem ações administrativas e judiciais que discutem a ilegalidade de alterações nas legislações estaduais para cobrança de ICMS-ST. O valor total em discussão atinge o montante de R\$ 581.444 (R\$ 405.687 em 31 de dezembro de 2013) e R\$ 97.821 (R\$ 105.996 em 31 de dezembro de 2013) encontra-se depositado judicialmente.

A Sociedade possui outros valores depositados judicialmente, oriundos de processos classificados como remotos, os quais totalizam o montante de R\$ 25.025 (R\$ 33.347 em 31 de dezembro de 2013) para a Controladora e R\$ 27.395 (R\$ 33.835 em 31 de dezembro de 2013) para o Consolidado, conforme destacados entre os processos na nota explicativa nº 11 - Depósitos Judiciais.

ARBTRAGEM - A Natura Cosméticos S.A. estava em litígio de arbitragem na Câmara de Comércio Brasil Canadá contra a empresa RB Capital Fundo de Investimento Imobiliário - FII e Marccel Participações S.A., referente a questões emergentes do Contrato de Locação Atípica e Outras Avenças, firmado entre as partes em 21 de dezembro de 2010. Em 25 de novembro de 2014 as partes se compuseram com efeitos de transação para fins de encerramento do procedimento arbitral.

Ativos contingentes

A Sociedade e suas controladas possuem os seguintes processos ativos relevantes:

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 de PIS e COFINS recolhidas com a inclusão do ICMS e do ISS nas suas bases de cálculo no período de março 2004 a março de 2007. Os valores envolvidos nos pedidos de restituição, atualizados até 31 de dezembro de 2014, totalizam R\$219.338 (R\$147.220 em 31 de dezembro de 2013). A opinião dos assessores legais é de que a probabilidade de perda é possível. A Sociedade e suas controladas não reconhecem em seus ativos os ativos contingentes listados acima, conforme o pronunciamento CPC 25 - Provisões, passivos contingentes e ativos contingentes.

20. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

a) Capital social

Em 31 de dezembro de 2014, o capital da Sociedade era R\$427.073. No exercício findo em 31 de dezembro de 2014, não houve alteração no capital social, sua composição é de 431.239.264 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas. A Sociedade fica autorizada a aumentar o seu capital social, independentemente de reforma estatutária, até o limite de 441.310.125 (quatrocentas e quarenta e um milhões, trezentas e dez mil, cento e vinte e cinco) ações ordinárias, sem valor nominal, mediante deliberação do Conselho de Administração, o qual fixará as condições da emissão, inclusive preço e prazo de integralização.

b) Política de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio

Os acionistas têm 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 16 de abril de 2014 foram pagos dividendos no valor total de R\$474.004 e juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$22.389 (R\$19.030, líquidos de IRRF), conforme distribuição recomendada pelo Conselho de Administração em 12 de fevereiro de 2014 e ratificada em Assembleia Geral Ordinária realizada em 11 de abril de 2014, referente ao lucro líquido do 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 23 de julho de 2014, o Conselho de Administração aprovou o pagamento de dividendos intermediários e juros sobre o capital próprio, referente aos resultados auferidos no primeiro semestre de 2014, nos montantes de R\$232.321 (R\$0,540431190 por ação) e R\$27.822, bruto de IRRF (R\$ 0,064720599 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 2014. Adicionalmente, em 11 de fevereiro de 2015, o Conselho de Administração aprovou "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 16 de abril de 2015, a proposta para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, nos montantes de R\$428.956 e R\$20.317 (R\$17.269, líquidos de IRRF), respectivamente, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2014, que somados aos R\$232.321 de dividendos e R\$27.822 de juros sobre o capital próprio pagos em agosto de 2014 correspondem a uma distribuição de aproximadamente 100% do lucro líquido auferido no exercício de 2014. Em novembro de 2013 foi publicada a Medida Provisória nº 627 isentando de tributação a parcela dos dividendos calculados entre 1º de janeiro de 2008 à 31 de dezembro de 2013 em montante excedente aos valores apurados com base nos padrões contábeis vigentes até 31 de dezembro de 2007. Em maio de 2014, esta medida provisória foi convertida na Lei nº 12.973, com alterações em alguns dispositivos, em especial no que se refere ao tratamento dos dividendos, dos juros sobre o capital próprio e da avaliação de investimentos pelo valor de patrimônio líquido. Diferentemente do que previa a medida provisória, a Lei nº 12.973 não impôs a opção antecipada de seus efeitos para o ano-calendário de 2014 como condição para eliminar efeitos fiscais relacionados às diferenças decorrentes da aplicação dos métodos e critérios contábeis atuais e aqueles vigentes em 31 de dezembro de 2007 para os itens acima, facultando às empresas a possibilidade de antecipação dos efeitos da norma de acordo com os interesses de cada contribuinte. A Sociedade elaborou estudos sobre os efeitos que poderiam advir da aplicação das disposições da Lei nº 12.973 e concluiu que não há efeitos significativos nas suas demonstrações financeiras e, portanto, optou pela não antecipação de seus efeitos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2014. Para o ano de 2014 foram consideradas as medidas da alteração na legislação que trata a Medida Provisória e calculado seu lucro para fins de dividendos com base nestes critérios. Os dividendos foram calculados conforme demonstrado a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2014	2013	2014	2013
Lucro líquido do exercício	732.818	842.608		
Ajustes para 6.404/76 e subvenção para investimentos	(23.402)	18.618		
Base de cálculo para os dividendos mínimos	709.416	861.226		
Dividendos mínimos obrigatórios	30%	30%		
Dividendo anual mínimo	212.825	258.368		
Dividendos propostos	661.277	811.309		
Juros sobre o capital próprio	48.139	49.917		
IRRF sobre os juros sobre o capital próprio	(7.221)	(7.488)		
Total de dividendos e juros sobre o capital próprio, líquidos de IRRF	702.195	853.738		
Valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório	489.370	595.370		
Dividendos por ação - R\$	1.5368	1.8906		
Juros sobre o capital próprio por ação, líquidos - R\$	0,0951	0,0989		
Remuneração total por ação, líquida - R\$	1,6319	1,9895		

Dividendos

Juros sobre o capital próprio

Devido à antecipação de dividendos, comentada anteriormente, ter sido distribuído em valor superior ao mínimo obrigatório, não há passivo registrado em 31 de dezembro de 2014 referente a tal obrigação.

c) Ações em tesouraria

Em 31 de dezembro de 2014, a rubrica "Ações em tesouraria" possuía a seguinte composição:

	2014		2013	
	Quantidade	R\$	Quantidade	R\$
Saldo no início do exercício	2.120.459	83.984	39,61	
Utilizadas	(1.165.875)	(46.133)	39,57	
Saldo no fim do exercício	954.584	37,851	39,65	

Em 31 de dezembro de 2013, a rubrica "Ações em tesouraria" possuía a seguinte composição:

	2013		2012	
	Quantidade	R\$	Quantidade	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) Ações em emissão de ações

Refere-se ao ágio gerado na emissão das 3.299 ações ordinárias, decorrente da capitalização das debêntures no montante de R\$100.000, ocorrida em 2 de março de 2004. Durante o exercício findo em 31 de dezembro de 2014, a utilização de 1.196.386 ações em tesouraria pelo plano de outorga de opções de ações consumiu R\$12.349 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 2014, a Sociedade constituiu reserva de retenção de lucros em R\$27.227 nos termos do artigo 196 da Lei nº 6.404/76.

A Assembleia Geral Ordinária que aprovou estas demonstrações financeiras efetuará também as deliberações necessárias a fim de atender as disposições legais sobre o limite do saldo da reserva de lucros.

g) Outros resultados abrangentes

A Sociedade reconhece nesta rubrica o efeito das variações cambiais sobre os investimentos em controladas no exterior; os ganhos e perdas atuárias provenientes do plano de benefício a funcionários e resultado em operações de hedge de fluxo de caixa. 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 atuários, os valores serão reconhecidos no momento da reavaliação do passivo atuarial. As transações de hedge de fluxo de caixa serão transferidas ao resultado do exercício se identificado parcela ineficaz e/ou quando do término da relação de hedge.

21. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS DE NEGÓCIOS

Os segmentos operacionais são reportados de forma consistente com os relatórios gerenciais fornecidos ao principal tomador de decisões operacionais para fins de avaliação de desempenho de cada segmento e alocação de recursos. Conforme relatórios analisados para tomadas de decisões da Administração, embora o principal tomador de decisões analise as informações sobre as receitas em diversos níveis, a principal segmentação dos negócios da Sociedade é baseada em vendas de cosméticos por regiões geográficas, as quais incluem a seguinte segregação: Brasil ("Operação Brasil"), América Latina ("LATAM") e demais países ("Outros"). Além disso, a LATAM é analisada em dois grupos: (a) Argentina, Chile e Peru ("Operações em Consolidação"); e (b) México e Colômbia ("Operações em Implantação"). Os segmentos possuem características de negócios semelhantes e cada um oferece produtos similares por meio da mesma metodologia de acesso aos consumidores. A receita líquida por região está representada da seguinte forma no exercício findo em 31 de dezembro de 2014:

- Operação Brasil: 80,9%
- Operações em Consolidação: 9,9%
- Operações em Implantação: 5,6%
- Outros: 3,6%

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 exercício e no ativo não circulante. Essa base de mensuração exclui os efeitos de juros, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização.

Nas tabelas a seguir há informação financeira sumariada relacionada aos segmentos da Sociedade para 31 de dezembro de 2014 e de 2013. 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.

22. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

Receitas financeiras:

Juros com aplicações financeiras

Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)

Ganhos com operações de "swap" e "forward" (c)

Outras receitas financeiras

Despesas financeiras:

Juros com financiamentos

Perdas com variações monetárias e cambiais (b)

Perdas com operações de "swap" e "forward" (d)

Ganhos (perdas) no ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"

Outras despesas financeiras

Receitas (despesas) financeiras

As aberturas a seguir têm o objetivo de explicar melhor os resultados das operações de proteção cambial contratadas pela Sociedade, bem como, as respectivas contrapartidas registradas no resultado financeiro demonstrado no quadro anterior:

22. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

Receitas financeiras:

Juros com aplicações financeiras

Ganhos com variações monetárias e cambiais:

Variações cambiais das importações

Variações cambiais dos recebíveis de exportação

Variações monetárias dos financiamentos.

(a) Perdas com variações monetárias e cambiais:

Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior

Variações cambiais dos empréstimos

Variações cambiais das importações

(b) Ganhos com operações de "swap" e "forward":

Receita dos cupons cambiais dos "swap"

Variações cambiais dos instrumentos de "swap"

Receita da taxa pré "swap"

(c) Perdas com operações de "swap" e "forward":

Variações financeiras de instrumentos "swap"

Variação cambial do "forward"

(d)

Receitas financeiras:

Juros com aplicações financeiras

Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)

Ganhos com operações de "swap" e "forward" (c)

Outras receitas financeiras

Despesas financeiras:

Juros com financiamentos

Perdas com variações monetárias e cambiais (b)

Perdas com operações de "swap" e "forward" (d)

Ganhos (perdas) no ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"

Outras despesas financeiras

Receitas (despesas) financeiras

As aberturas a seguir têm o objetivo de explicar melhor os resultados das operações de proteção cambial contratadas pela Sociedade, bem como, as respectivas contrapartidas registradas no resultado financeiro demonstrado no quadro anterior:

22. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

Receitas financeiras:

Juros com aplicações financeiras

Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)

Ganhos com operações de "swap" e "forward" (c)

Outras receitas financeiras

Despesas financeiras:

Juros com financiamentos

Perdas com variações monetárias e cambiais (b)

Perdas com operações de "swap" e "forward" (d)

Ganhos (perdas) no ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"

Outras despesas financeiras

Receitas (despesas) financeiras

As aberturas a seguir têm o objetivo de explicar melhor os resultados das operações de proteção cambial contratadas pela Sociedade, bem como, as respectivas contrapartidas registradas no resultado financeiro demonstrado no quadro anterior:

22. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

Receitas financeiras:

Juros com aplicações financeiras

Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)

Ganhos com operações de "swap" e "forward" (c)

Outras receitas financeiras

Despesas financeiras:

Juros com financiamentos

Perdas com variações monetárias e cambiais (b)

Perdas com operações de "swap" e "forward" (d)

Ganhos (perdas) no ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"

Outras despesas financeiras

Receitas (despesas) financeiras

As aberturas a seguir têm o objetivo de explicar melhor os resultados das operações de proteção cambial contratadas pela Sociedade, bem como, as respectivas contrapartidas registradas no resultado financeiro demonstrado no quadro anterior:

22. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

Receitas financeiras:

Juros com aplicações financeiras

Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)

Ganhos com operações de "swap" e "forward" (c)

Outras receitas financeiras

Despesas financeiras:

Juros com financiamentos

Perdas com variações monetárias e cambiais (b)

Perdas com operações de "swap" e "forward" (d)

Ganhos (perdas) no ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"

Outras despesas financeiras

Receitas (despesas) financeiras

As aberturas a seguir têm o objetivo de explicar melhor os resultados das operações de proteção cambial contratadas pela Sociedade, bem como, as respectivas contrapartidas registradas no resultado financeiro demonstrado no quadro anterior:

22. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

Receitas financeiras:

Juros com aplicações financeiras

Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)

Ganhos com operações de "swap" e "forward" (c)

Outras receitas financeiras

Despesas financeiras:

	Controladora		Consolidado	
	2014	2013	2014	2013
Crédito de venda de imobilizado	(4.823)	1.064	(8.899)	13.397
Reversão de INSS (a)	3.822	-	7.223	-
Reversão de contraprestação contingente (b)	-	-	6.231	-
Créditos extemporâneos de PIS e COFINS	-	1.731	6.226	7.299
Subsídio BNDES, FINAME e FINEP (c)	6.806	2.458	26.156	8.366
Crer para ver (d)	(18.389)	(16.198)	(18.389)	(16.198)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	<u>299</u>	<u>(6.223)</u>	<u>1.259</u>	<u>(4.005)</u>
Operações (despesas) operacionais, líquidas	<u>(12.285)</u>	<u>(17.168)</u>	<u>19.807</u>	<u>8.859</u>
(a) Crédito de INSS sobre I/3 de férias reconhecido com base na evolução do julgamento no STJ.				
(b) Refere-se ao ajuste da contraprestação contingente conforme mencionado na nota explicativa nº 29.a).				
(c) Refere-se à reclassificação da despesa de juros de empréstimos subsidiados do resultado financeiro conforme pronunciamento contábil CPC07.				
(d) Destinação do resultado obtido na operação do projeto crer para ver ao Instituto Natura.				

27. LUCRO POR AÇÃO

27.1. Básico
O lucro básico por ação é calculado ajustando-se a média ponderada de ações atribuíveis 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.

	2014	2013
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	732.818	842.608
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas	<u>431.239.264</u>	<u>431.239.264</u>
Média ponderada das ações em tesouraria	<u>(1.796.383)</u>	<u>(1.731.895)</u>
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	<u>429.442.881</u>	<u>429.507.369</u>
Lucro básico por ação - R\$	<u>1,7064</u>	<u>1,9618</u>

As transações efetuadas com partes relacionadas estão demonstradas a seguir:

	Controladora			
	Venda de produtos	Compra de produtos		
	2014	2013	2014	2013
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.225.295	3.096.630	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	2.929.658	2.835.721
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	-	47.351	41.424
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	-	84.928	79.748
Natura Cosméticos S.A. - Chile	-	-	61.923	50.667
Natura Cosméticos S.A. - México	-	-	59.426	57.956
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	-	38.353	26.051
Natura Europa SAS - França	-	-	2.524	3.651
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	1.081	1.114
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	-	-
Natura Biosfera Franqueadora Ltda.	-	-	51	298
	<u>3.225.295</u>	<u>3.096.630</u>	<u>3.225.295</u>	<u>3.096.630</u>
	Venda de serviços	Compra de serviços		
	2014	2013	2014	2013
Estrutura administrativa: (f)				
Natura Logística e Serviços Ltda.	204.884	233.375	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	160.309	183.511
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	-	-	29.066	32.247
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	15.509	17.617
Natura Biosfera Franqueadora Ltda.	-	-	204.884	233.375
Pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias: (g)				
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	216.427	210.178	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	216.427	210.178
	<u>216.427</u>	<u>210.178</u>	<u>216.427</u>	<u>210.178</u>
Pesquisas e testes "in vitro": (h)				
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França	436	1.591	-	-
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	436	1.591
	<u>436</u>	<u>1.591</u>	<u>436</u>	<u>1.591</u>
Locação de imóveis e encargos comuns: (i)				
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	7.293	8.171	-	-
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	5.019	4.734
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	2.015	1.903
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	259	1.534
	<u>7.293</u>	<u>8.171</u>	<u>7.293</u>	<u>8.171</u>
Total da venda ou compra de produtos e serviços	<u>3.654.335</u>	<u>3.549.945</u>	<u>3.654.335</u>	<u>3.549.945</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 serviço 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 2014 e de 2013, 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.

Os preços, prazos e demais condições das operações entre a Sociedade, suas subsidiárias e as demais partes relacionadas foram acordadas em contratos entre as partes.

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.

Sobre os saldos a receber entre as empresas Natura em 31 de dezembro de 2014 e de 2013 não há provisão registrada para créditos de liquidação duvidosa, devido à ausência de títulos em atraso com risco de realização.

Conforme detalhes mencionados na nota explicativa nº 15, tem sido prática entre as empresas Natura conceder entre si avais e garantias para suportar operações de empréstimos e financiamentos bancários.

Em 05 de junho de 2012, foi firmado um contrato entre a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. e a Inovação e Tecnologia de Produtos Natura 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, ex-presidente da Natura Cosméticos S.A., iniciou a prestação de serviços de produção original de vídeos para a Sociedade, 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.

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

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 2014 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 dessas demonstrações financeiras individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), emitidas pelo "International Accounting Standards Board - IASB", assim como pelos controles internos que a Administração considerou necessários para permitir a elaboração dessas demonstrações financeiras livres de

27.2. Diluído

O lucro por ação diluído é calculado ajustando-se a média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação sobre 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.

	2014	2013
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	732.818	842.608
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	<u>429.442.881</u>	<u>429.507.369</u>
Ajuste por opções de compra de ações	<u>1.123.308</u>	<u>712.302</u>
Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação	<u>430.566.189</u>	<u>430.219.671</u>
Lucro diluído por ação - R\$	<u>1,7029</u>	<u>1,9586</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	
	2014	2013
Ativo circulante:		
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (a)	1.709	2.072
Natura Logística e Serviços Ltda. (b)	1.261	1.927
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (c)	4.007	5.370
Natura Biosfera Comércio	<u>18</u>	<u>-</u>
	<u>6.995</u>	<u>9.369</u>
Passivo circulante:		
Fornecedores:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (c)	253.605	249.843
Natura Logística e Serviços Ltda. (d)	19.873	12.886
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (e)	<u>30.627</u>	<u>13.789</u>
	<u>304.105</u>	<u>276.518</u>
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	<u>255</u>	<u>452</u>

(a) Refere-se ao ajuste da contraprestação contingente conforme mencionado na nota explicativa nº 29.a).
(b) Refere-se à reclassificação da despesa de juros de empréstimos subsidiados do resultado financeiro conforme pronunciamento contábil CPC07.
(c) Destinação do resultado obtido na operação do projeto crer para ver ao Instituto Natura.

28.2. Remuneração do pessoal-chave da Administração

A remuneração total do pessoal-chave da Administração da Sociedade está assim composta:

	2014		2013	
	Remuneração Variável (*)	Total	Remuneração Variável (*)	Total
Conselho de Administração	6.387	-	6.387	6.541
Diretores estatutários	<u>8.612</u>	<u>4.368</u>	<u>12.980</u>	<u>7.664</u>
	<u>14.999</u>	<u>4.368</u>	<u>19.367</u>	<u>14.205</u>
Diretores não estatutários	<u>36.262</u>	<u>14.127</u>	<u>50.389</u>	<u>35.701</u>
	<u>9.853</u>	<u>45.554</u>	<u>9.853</u>	<u>45.554</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:

	2014		2013	
	Outorga de opções	Saldo das opções	Outorga de opções	Saldo das opções
	(quantidade)	de exercício (a)	(quantidade)	de exercício (a)
	- R\$ (b)	- R\$ (b)	- R\$ (b)	- R\$ (b)
Diretores estatutários	384.187	47.30	1.697.035	43.97
Diretores não estatutários	<u>1.871.709</u>	<u>47.30</u>	<u>2.458.019</u>	<u>43.97</u>

(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 da opção 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 (FINALIZADA EM 2013)

a) Emeis Holdings Pty Ltd.

Em 28 de fevereiro de 2013, a Companhia, por meio da holding Natura Austrália Pty Ltd. ("Natura Austrália"), finalizou a aquisição de 65% do capital votante da Emeis Holdings Pty Ltd. ("Emeis"), pelo montante final de AU\$ 71.104 milhões de dólares australianos.

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 em data de aquisição 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 (R\$)
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	<u>1.286</u>
	<u>136.814</u>

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 2014, é assim demonstrada:

Item	Tipo de seguro	Importância segurada
Complexo industrial	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações, estoques e Máquinas e Equipamentos	955.000
Veículos	Incêndio, roubo e colisão para 1.049 veículos	49.760
	Não realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção	1.047.000

32. APROVAÇÃO PARA EMISSÃO DE INSTRUMENTOS DE DEBÍCITAÇÃO

As presentes demonstrações financeiras da Sociedade foram aprovadas para divulgação pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 11 de fevereiro de 2015.

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., detinham, indiretamente, participação na Radar Cinema e Televisão Ltda., até meados de 2014. O prazo de vigência do referido contrato terminou em 30 de abril de 2013.

Em setembro de 2014 a Natura Cosméticos S.A. firmou com as empresas Dédalus Administração e Participações Ltda. ("Dédalus") e a empresa Homagus Administração e Participações Ltda. ("Homagus"), contrato de cessão de aeronaves para a utilização desta. Aeronaves, em contrato, quando da operação pela Natura Cosméticos S.A. das aeronaves, o valor cobrado será o valor estabelecido no Regulamento Brasileiro de Homologação Aeronáutica. As empresas Dédalus e Homagus são de propriedade do Srs. Guilherme Peirão Leal e Antonio Luiz Seabra, ambos integrantes do bloco de controle da Natura Cosméticos S.A.

28.2. Remuneração do pessoal-chave da Administração

A remuneração total do pessoal-chave da Administração da Sociedade está assim composta:

	2014		2013	
	Remuneração Variável (*)	Total	Remuneração Variável (*)	Total
Conselho de Administração	6.387	-	6.387	6.541
Diretores estatutários	<u>8.612</u>	<u>4.368</u>	<u>12.980</u>	<u>7.664</u>
	<u>14.999</u>	<u>4.368</u>	<u>19.367</u>	<u>14.205</u>
Diretores não estatutários	<u>36.262</u>	<u>14.127</u>	<u>50.389</u>	<u>35.701</u>
	<u>9.853</u>	<u>45.554</u>	<u>9.853</u>	<u>45.554</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:

	2014		2013	
	Outorga de opções	Saldo das opções	Outorga de opções	Saldo das opções
	(quantidade)	de exercício (a)	(quantidade)	de exercício (a)
	- R\$ (b)	- R\$ (b)	- R\$ (b)	- R\$ (b)
Diretores estatutários	384.187	47.30	1.697.035	43.97
Diretores não estatutários	<u>1.871.709</u>	<u>47.30</u>	<u>2.458.019</u>	<u>43.97</u>

(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 da opção dos planos de outorga, atualizado pela variação da inflação apurada pelo Índice de Preços ao Consumidor Ampliado - IPCA, até as datas dos balanços.

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 2014, 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:

	2014	2013
Menos de um ano	3.460	3.583
Mais de um ano e menos de cinco anos	-	3.205
	<u>3.460</u>	<u>6.788</u>

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 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 2014, o compromisso assumido com as contraprestações futuras desses arrendamentos operacionais possuía os seguintes prazos para pagamento:

	Controladora	Consolidado
	2014	2014
Menos de um ano	13.336	30.171
Mais de um ano e menos de cinco anos	12.867	25.883
Mais de cinco anos	-	1.419
Total	<u>26.203</u>	<u>57.473</u>

Valor justo reconhecido na aquisição (R\$)

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	