

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO NATURA 2012

MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Como sonhamos o futuro

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

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

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

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

Em 2012, nos orgulhamos de ter atingido o melhor patamar de nossa história na qualidade da prestação de serviço aos nossos mais de 1,5 milhão de consultoras e consultores, com os quais dividimos riquezas e compartilhamos sonhos, vislumbrando em cada um deles uma imensa capacidade empreendedora, capaz de produzir soluções inovadoras para toda a sociedade. Seguimos entusiasmados com o potencial transformador dessa nossa rede de relações, que se

expande para novas geografias e que pode ser impulsionada e acelerada pelas novas tecnologias digitais. Afinal, o que nos move é o desejo de transformar desafios socioambientais em negócios inovadores; consolidar uma cultura empresarial mais solidária e comprometida com a geração de prosperidade compartilhada; produzir riqueza para as pessoas e para a sociedade; nos relacionar com consumidores mais conscientes; construir a cidadania; e ampliar a qualidade de vida.

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

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

Com a amizade de

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

Copresidentes do Conselho de Administração

MENSAGEM DO COMITÊ EXECUTIVO

O Impulso de um novo ciclo

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

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

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

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

Buscamos inspiração em nossa história de expansão no Brasil para moldar a estratégia de crescimento nos outros países da América Latina, que inclui: expressiva atração e retenção de consultoras e consultores, que já somam mais de 300 mil na região; ampliação do conhecimento e preferência da nossa marca pelos consumidores; e avanço da produção local por meio de fornecedores, o que permite maior flexibilidade de distribuição e melhores resultados econômicos, sociais e ambientais.

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

Em tempos em que um “curtir” na internet pode ter mais influência que um anúncio publicitário,

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

Alessandro Giuseppe Carlucci

Diretor-presidente

Agenor Leão de Almeida Junior

Vice-presidente de Tecnologia Digital

João Paulo Ferreira

Vice-presidente de Operações e Logística

José Vicente Marino

Vice-presidente Executivo

Marcelo Cardoso

Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade

Roberto Pedote

Vice-presidente de Finanças, RI e Jurídico

Contexto de mercado

Em 2012, pudemos mais uma vez comprovar o vigor do nosso mercado e da marca Natura. O mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil apresentou um crescimento vigoroso de 17,9% no acumulado dos primeiros dez meses de 2012, segundo dados da Sipatesp/Abihpec¹. Esses dados demonstram que esse é um mercado menos sensível a oscilações econômicas e mais relacionado à renda disponível dos consumidores. A categoria de Higiene Pessoal apresentou um crescimento mais acentuado, principalmente por lançamentos de produtos de cabelos e desodorantes.

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

Governança corporativa e mercado de capitais

Buscamos construir ao longo do tempo um sistema de governança corporativa cada vez mais representativo, transparente e alinhado às melhores práticas do mercado. Em 2012, reunimos o número recorde de 350 participantes na Assembleia Geral Ordinária. Acionistas minoritários e representantes de grandes fundos de investimento puderam acompanhar a transmissão da reunião em Cajamar (SP), tirar dúvidas e conversar com a alta gestão da empresa presencialmente. Em conjunto, realizamos também a reunião pública da Apimec-SP (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), com participação de convidados e analistas do mercado.

Na mesma ocasião, confirmamos a ampliação do número de membros do Conselho de Administração, que passou de seis para nove integrantes. Ingressaram Raul Gabriel Beer Roth, Roberto Oliveira de Lima e Plínio Villares Musetti. O movimento reforça o Conselho de nossa empresa com profissionais de trajetórias e qualificações variadas no ambiente corporativo.

Apresentamos a seguir a evolução e o perfil de nossa base acionária:

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

Desempenho das ações

Em 2012, as ações da Natura se valorizaram em 67,8% enquanto o índice Ibovespa,

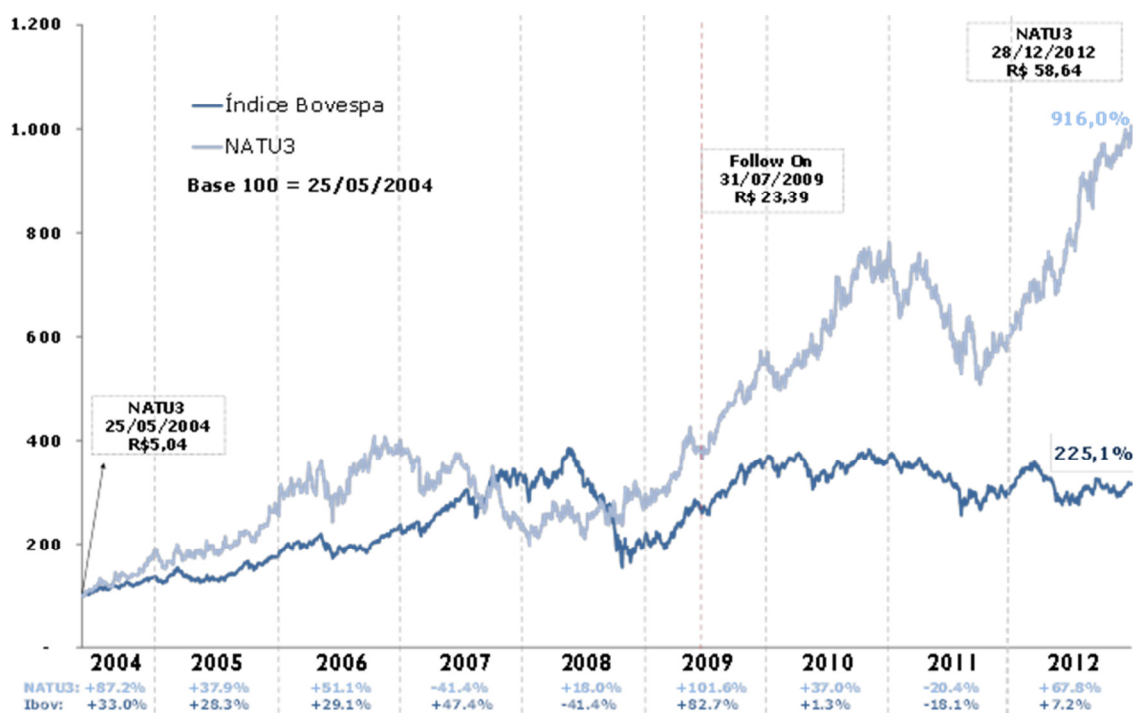
principal indicador da BM&FBOVESPA, acumulou uma valorização de 7,2%.

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

Fonte: Economática

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

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



Desempenho econômico

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

1. GRÁFICOS

Evolução (R\$ milhões)	2010	2011	2012
Receita líquida consolidada	5.136,7	5.591,4	6.345,7
Ebitda consolidado	1.256,8	1.425,0	1.510,7
Lucro líquido consolidado	744,1	830,9	861,2

Na operação Brasil, a receita líquida cresceu 10,3%, alcançando R\$ 5.611,2 milhões. As Operações Internacionais, por sua vez, apresentaram crescimento vigoroso de 28% em moeda local ponderada (45,8% em reais), somando R\$ 734,4 milhões, ou 11,6% da receita líquida consolidada da Natura, o maior nível histórico. Em 2012, investimos R\$ 437,4 milhões em imobilizado, sobretudo em expansão fabril, tecnologia da informação e logística.

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

Distribuição de riqueza (R\$ milhões)			
	2010	2011	2012
Acionistas ¹	647	763	846
Consultoras	2.738	2.906	3.211
Colaboradores	769	634	803
Fornecedores	3.707	4.363	4.837
Governo	1.474	1.472	1.743
TOTAL	9.338	10.138	11.440

1. Os números de dividendos e juros sobre capital próprio são valores líquidos.

Distribuição de dividendos

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

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

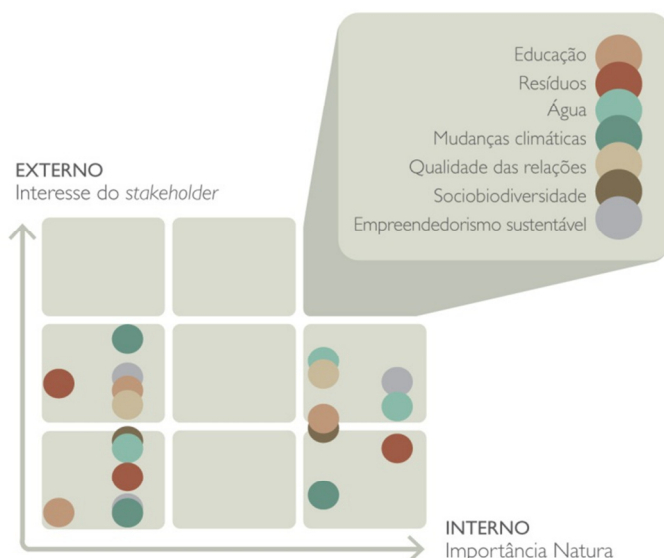
Esses dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2012, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,97 por ação (R\$ 1,89 por ação em 2011), correspondendo a 100% do lucro líquido de 2012.

Temas prioritários de sustentabilidade

Nossa estratégia de sustentabilidade tem o desafio de tornar o tema um dos principais vetores de inovação e geração de novos negócios por meio de soluções que criem valor compartilhado para toda a nossa rede de relações.

Acreditamos que a evolução dessa estratégia no nosso negócio ocorre a partir de uma abordagem transversal em toda a organização, com a inserção de diretrizes em todos os processos. O tema é um componente relevante do Sistema de Gestão Natura, sendo considerado do planejamento estratégico à definição de indicadores e metas.

Para garantir a sua efetividade, definimos a matriz de materialidade, que determina, em conjunto com os nossos públicos de relacionamento, os temas que devem ser priorizados, e direciona iniciativas em todo o nosso negócio.



Água

A gestão da água tem assumido maior relevância global. Há dois anos, iniciamos o desenvolvimento de uma estratégia de gestão de recursos hídricos a partir do inventário de consumo e poluição da água em toda a nossa cadeia de valor, incluindo a fase de uso dos produtos pelos nossos consumidores. Este inventário de água, que se convencionou chamar de nossa pegada hídrica, transformou-se em um case internacional em 2012, apresentado em uma conferência realizada pela Unesco (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura). Também em 2012, avançamos no estudo de metodologias que incluíssem a avaliação de biodegradabilidade e toxicidade de produtos junto a pesquisadores internacionais.

Internamente, temos aprimorado nossos processos produtivos de eficiência no uso da

água e, em 2012, alcançamos a nossa meta de manter o consumo em 0,40 litro por unidade produzida.

2. GRÁFICO

Consumo de água (litros/unidade produzida)		
2010	2011	2012
0,42	0,40	0,40

Educação

Temos uma atuação ampla em favor da melhoria da qualidade da educação, pois entendemos que o desenvolvimento de indivíduos conscientes é o ponto de partida para a promoção de uma sociedade mais justa e sustentável.

Queremos aproveitar o potencial e a diversidade de nossa rede de 1,5 milhão de CNs no Brasil e nas Operações Internacionais para fomentar a educação como oportunidade de novos negócios, estímulo ao empreendedorismo sustentável e ampliação da geração de valor para todos (*leia mais em Empreendedorismo Sustentável*).

Em 2012, superamos a nossa meta corporativa de treinamentos em 8%, alcançando um total de 87,6 horas médias de treinamento por colaborador no Brasil e na América Latina.

A estratégia de educação da Natura também engloba as atividades do Instituto Natura, organização sem fins lucrativos criada em 2010 para gerenciar o nosso investimento social privado e que tem a promoção de tecnologias educativas para gerar transformações em larga escala como seu foco de atuação. Em 2012, o Projeto Trilhas, de estímulo à leitura e à escrita na educação infantil, se tornou política pública em parceria com o Ministério da Educação e chegou a 2 mil municípios e 3 milhões de estudantes.

A arrecadação do Programa Crer para Ver, uma linha especial de produtos e principal fonte de recursos do Instituto Natura, alcançou R\$ 12,8 milhões em 2012, resultado recorde e acima da meta de obter R\$ 10 milhões no período.

Empreendedorismo sustentável

Estamos em um mundo cada vez mais complexo e entendemos que existem novos formatos e soluções de negócios que vão constituir um novo modelo econômico e de relação na sociedade. E promover o empreendedorismo é uma das alternativas para criar ecossistemas de negócios sustentáveis.

Em 2012, assinamos uma parceria com o professor Stuart Hart, da Universidade Cornell, nos EUA, um dos principais especialistas mundiais em negócios na base da pirâmide, com o objetivo de conectar uma rede de laboratórios que pesquisa soluções e negócios empreendedores nas classes menos favorecidas em todo o mundo. Além de gerar conhecimento para as nossas CNs, pretendemos aproveitar essa experiência para promover a educação para o empreendedorismo sustentável e viabilizar a criação de soluções inovadoras e criativas para concretizar novos negócios.

Mudanças climáticas

Em 2012, alcançamos uma redução de 7,4% das nossas emissões absolutas de gases

causadores do efeito estufa (GEE), com base nas emissões de 2008. No entanto, essa diminuição não foi suficiente para atingirmos o compromisso de cortar 10% das nossas emissões absolutas (escopo 1 e 2 do GHG Protocol). O não atingimento ocorreu devido ao aumento da participação das termoeletricas no fornecimento de energia à rede elétrica brasileira no final de 2012 para compensar o baixo nível dos reservatórios das hidroelétricas, o que afetou nossos cálculos de emissões. Esses dados incluem as nossas fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA), além de nossos espaços administrativos.

Dessa maneira, mesmo conseguindo implementar todos os projetos que havíamos planejado - a caldeira movida a biomassa na fábrica de Benevides (PA) e outra a etanol em Cajamar, o cartão combustível com uso exclusivo de etanol na frota de executivos e da força de vendas e redução no consumo de energia elétrica - ficamos vulneráveis a um fator que é de responsabilidade do sistema nacional de energia.

Adicionalmente, em 2012, nossas emissões de GEE continuaram a tendência dos últimos anos, com um crescimento proporcionalmente menor à evolução econômica da empresa. Alcançamos uma redução relativa de 4% em relação ao ano anterior e acumulada de 28,4% desde 2006, em linha com o nosso compromisso de atingir 33% até o final de 2013.

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

3. GRÁFICO

Emissões relativas de Gases de Efeito Estufa (kg CO ₂ e / kg produto faturado) ¹		
2010	2011	2012
3,30	3,12	3,0

1. CO₂ (ou CO₂ equivalente): medida utilizada para expressar as emissões dos gases de efeito estufa, baseada no potencial de aquecimento global de cada um.

Resíduos sólidos

Desde 2010, trabalhamos em uma estratégia para a gestão dos resíduos sólidos com uma visão integrada de ciclo de vida. Também desenvolvemos e aplicamos uma metodologia de inventário de resíduos com resultados auditados pela Ernst & Young.

Além de reduzir a geração de resíduos sólidos e rejeito em nossa cadeia e ampliar o uso de material reciclado, queremos fomentar a estruturação de cadeias de fornecimento desses materiais de maneira eficiente e inclusiva, com preço justo, inclusão social e rastreabilidade. Entendemos o resíduo não como um fim, mas como o início de um novo negócio.

Em 2012, não alcançamos a eficiência que desejávamos. Nosso índice de geração de resíduos subiu de 20,01 gramas por unidade produzida para 25,56. Esse resultado está acima da meta de chegar a 20 gr./unid. e foi reflexo, principalmente, das perdas com estoques de materiais descontinuados (produtos acabados e matérias-primas).

No âmbito setorial, apoiamos ações promovidas pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) para favorecer o cumprimento

da Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Sociobiodiversidade

Para reforçar o nosso compromisso com a Amazônia, lançamos em 2011 o Programa Amazônia como foco prioritário de nossa estratégia da sociobiodiversidade e inclui os países vizinhos onde também temos operações. Em 2012, nosso volume de negócios na região Amazônica cresceu 88% em relação ao ano anterior, totalizando R\$ 122 milhões. Nosso desejo é continuar ampliando nossa atuação local e buscar novas propostas de desenvolvimento sustentável que incluam seus habitantes e conservem o meio ambiente.

Em 2012, estabelecemos cinco territórios prioritários de atuação e temas-chave de investimento da Natura para o fortalecimento institucional local. Inauguramos o Nina (Núcleo de Inovação Natura Amazônia), em Manaus, um centro de conhecimento com a missão de estimular a formação de uma rede de pesquisadores, em conjunto com instituições de Ciência e Tecnologia locais, nacionais e internacionais. Também lançamos o Edital Natura Campus focado na Amazônia para a seleção de projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação na região e iniciamos as obras de um parque industrial em Benevides (PA) com princípios ecológicos, com previsão de inauguração no primeiro semestre de 2013.

Qualidade das relações

Temos a convicção de que o cuidado com as relações sempre foi o grande habilitador da nossa visão de mundo e assim continuará no futuro, permanecendo no centro do nosso negócio como o grande diferenciador de nossa marca. Por isso, mantemos práticas estruturadas de gestão de relacionamento com todos os nossos públicos, o que inclui a realização de consultas e diálogos contínuos na maioria dos projetos estratégicos executados pela empresa.

Entretanto, ainda há muito a fazer para alcançamos o patamar de excelência que desejamos e estamos reforçando nossas práticas para os próximos anos. Veja a seguir os resultados alcançados com os públicos mais próximos de nossa atividade:

Consultoras e Consultores (CNs) e Consultoras Natura Orientadoras (CNOs)

O ano de 2012 foi muito positivo para nossas 1,5 milhão de consultoras e consultores Natura. O nível dos serviços prestados evoluiu e mais consultoras foram atendidas em menos tempo. Hoje, 25% delas recebem seus pedidos em até 48 horas, contra 5% em 2011. Além disso, o prazo médio geral de entrega, considerando as consultoras de todo o Brasil, chegou a 4,5 dias no segundo semestre do ano. Se comparada a média dos 12 meses, o prazo foi de 5,1 dias em vez dos 6,8 dias de 2011. Realizamos entregas mais rápidas e precisas, já que em 2012 também registramos o menor índice de indisponibilidade de produtos dos últimos sete anos.

Essas evoluções são frutos dos investimentos realizados pela Natura nos últimos anos, na revisão e ampliação da nossa malha logística no Brasil e em tecnologia de sistemas para captação dos pedidos. Nosso objetivo é investir para avançar na qualidade de serviço às CNs e CNOs e aos nossos consumidores.

Com os avanços, ampliamos a lealdade das CNs, que atingiu o índice de 24% em 2012, resultado bem acima dos 18,6% do ano anterior e da meta de 21% para o período. Entre as CNOs, o crescimento foi ainda mais expressivo, passando de 24% para 40%.

Colaboradores

Nosso foco em desenvolvimento de pessoas vem apresentando avanços como a aceleração da carreira de líderes com alto potencial e a aquisição de novas competências. Mas sabemos que ainda temos muitos desafios, à medida que nossa organização se amplia e expande suas relações. Esse crescimento impõe estruturas corporativas menos hierárquicas, mais horizontais e com metas mais flexíveis. Em 2012, a empresa deu um importante passo para atender uma demanda identificada na pesquisa de clima organizacional. Promoveu atividades para transmitir com mais clareza e objetividade nossa estratégia, permitindo aos colaboradores ter uma visão mais concreta do futuro do negócio para que orientem seu próprio trabalho.

Em 2012, registramos alta em dois pontos percentuais na pesquisa de clima organizacional da Natura depois de dois anos de queda no índice. O destaque foi o desempenho das Operações Internacionais, que registraram um crescimento mais acentuado do que o Brasil, especialmente Argentina, Chile e França. O resultado, no entanto, está abaixo da meta estipulada de 74%.

Pesquisa de clima – Favorabilidade (%) ¹	2010	2011	2012
Natura	73	70	72

1. Equivale a porcentagem de colaboradores que responderam 4 e 5 (top 2 box) em uma escala de 0 a 5 pontos.

Consumidores

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

Pretendemos utilizar as novas tecnologias de informação e de mobilidade para aproximar todos, especialmente nossos consumidores finais, de consultoras e consultores e, por consequência, da própria Natura.

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

Nossa marca reforçou sua posição de preferida do mercado de Cosméticos, Perfumaria e Higiene Pessoal. Segundo a pesquisa de imagem de marca Brand Essence, realizada pela consultoria Ipsos, a quantidade de consumidores que concedeu nota máxima para a Natura cresceu de 73% para 79% em 2012.

Fornecedores

Focamos nosso relacionamento na criação de parcerias para a construção de uma cadeia com maior valor agregado. Com nossa atuação, sabemos que podemos influenciar nossos parceiros comerciais e temos trabalhado para que essa influência seja cada vez mais positiva. Em 2012, expandimos a estratégia de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis, que considera aspectos socioambientais para selecionar e desenvolver nossos fornecedores. Em 2011, revisamos 60% da nossa base de suprimentos identificando os que têm boas práticas de gestão e oportunidades de ampliar essa atuação. Em 2012, expandimos o programa aos fornecedores de insumos indiretos.

Em cinco anos, temos o objetivo de gerar R\$ 16 milhões em ganhos socioambientais por meio dos investimentos de toda a nossa cadeia. Em 2011, primeiro ano do programa, foram gerados benefícios na ordem de R\$ 1 milhão e, em 2012, foram alcançados outros R\$ 2 milhões.

A lealdade dos fornecedores registrou queda de 4 p.p (de 26,5% para 22,6% em 2012), influenciada pelo público SAIN (Serviços, Ativos e Indiretos). Um conjunto de fatores explica esse cenário de complexidade no relacionamento com os fornecedores, entre eles, a resolução dos problemas causados pela instabilidade na operação em 2011 e negociações comerciais (incluindo custos e prazo de pagamento), influenciadas pela volatilidade cambial e alta da inflação.

Comunidades fornecedoras

Como público fundamental da nossa estratégia de sociobiodiversidade, mantivemos relacionamento com 36 comunidades fornecedoras, envolvendo 3,5 mil famílias no ano passado. O repasse de recursos subiu 16,6%, totalizando R\$ 12,1 milhões e alcançando a nossa meta de ampliação dos negócios e de expansão de benefício social gerado pelo acesso ao patrimônio genético e ao conhecimento tradicional associado.

Essa geração de valor seguirá se ampliando nos próximos anos dentro da estratégia de expansão dos negócios no Programa Amazônia (*leia mais em Sociobiodiversidade*). Para preparar a nossa cadeia de fornecimento de insumos para a ampliação na demanda, instituímos o Núcleo de Abastecimento, com foco na identificação de necessidades de estruturação das atuais comunidades e na busca por novos parceiros.

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

Recursos (R\$ mil)	2010	2011	2012
Recursos destinados às comunidades fornecedoras	8.706	10.037	12.072

Perspectivas

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

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

Seguimos empenhados em aumentar a frequência de compra e a variedade de produtos adquiridos. Por isso, temos investido na evolução de nosso marketing, avançando no treinamento de consultoras e consultores e na oferta combinada de diversas categorias de produtos para o nosso consumidor.

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

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

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

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

Aderência à Câmara de Arbitragem do Mercado

A Companhia, seus acionistas, Administradores e os membros do Conselho Fiscal, se instalado Conselho Fiscal, 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, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil 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 os 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 Terco Auditores Independentes S.S., no sentido de assegurar-se de que a realização da prestação destes outros serviços não venha afetar sua independência e objetividade necessária ao desempenho dos serviços de auditoria independente, bem como 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, perda de independência ou objetividade.

Diretrizes para a comunicação da sustentabilidade

Para retratar com fidelidade e transparência nossos desempenhos nos planos econômico, ambiental e social, adotamos as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI-G3.1), cujos critérios serão extensivamente desenvolvidos em nosso Relatório Anual 2012.

Todos os dados socioambientais contidos nos indicadores GRI passam pela verificação externa de auditores independentes da companhia Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S. No caso das emissões de GEE de 2012, foi realizada uma verificação específica (asseguração limitada) dos dados do inventário também pela Ernst & Young.

Itapecerica da Serra, 06 de fevereiro de 2013 – A Natura Cosméticos S.A. (BM&FBOVESPA: NATU3) anuncia hoje os resultados do quarto trimestre (4T12) e do exercício 2012. As informações financeiras e operacionais a seguir, exceto onde indicado o contrário, são apresentadas em base consolidada, de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro IFRS.

resultados natura 4T12



Ano marcado pela recuperação da produtividade das consultoras no Brasil, melhor nível de serviços dos últimos anos e América Latina como plataforma de negócios relevantes

Retomamos o crescimento das vendas no Brasil com um melhor equilíbrio entre a expansão do número de consultoras e da produtividade¹, resultado da execução de nossa estratégia de ampliar a frequência de compra dos nossos clientes.

Nosso nível de serviços alcançou o melhor patamar dos últimos dez anos, evidenciado pelo menor índice de indisponibilidade de produtos e aumento significativo do número de pedidos entregues em 48 horas. Além disso, outras iniciativas como o Mais Natura, ajustes nos incentivos da força de vendas dando mais importância à produtividade e o lançamento de produtos em faixas de preço que ainda não estávamos presentes contribuíram para o crescimento de 2,9% da produtividade no 4T12 frente ao mesmo período do ano anterior.

No Brasil nosso mercado alvo de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos apresentou um crescimento vigoroso de 17,9% no acumulado dos primeiros dez meses de 2012, segundo dados da SIPATESP/ABHIPEC². As categorias de higiene pessoal apresentaram um crescimento mais acentuado, principalmente por lançamentos de produtos nas categorias de cabelos e desodorantes. Nesse período, apresentamos uma retração de 0,9pp em nossa participação de mercado, concentrada nas categorias de higiene pessoal, enquanto nas categorias de cosméticos e fragrâncias ampliamos nossa participação de mercado. Em 2013, o nosso plano de inovação nos permitirá aumentar nossa competitividade nas categorias de higiene pessoal.

Brasil	Tamanho de Mercado (R\$ Milhões)			Market Share Natura (%)		
	10M12	10M11	Var.	10M12	10M11	Var.
Cosméticos e Fragrâncias	9.292	8.137	14,2%	34,5%	33,9%	0,5 pp
Higiene Pessoal	10.371	8.545	21,4%	11,6%	13,2%	(1,6) pp
Total	19.662	16.682	17,9%	22,4%	23,3%	(0,9) pp

Fonte: Sipatesp/Abhipec

Encerramos o ano com 302 mil consultoras na América Latina, reafirmando a posição desta região como uma plataforma de negócios relevantes. A lucratividade das Operações em Consolidação totalizou R\$ 78,4 milhões com margem Ebitda de 16,1% e nas operações em implantação nos aproximamos do ponto de equilíbrio. Isto reflete os importantes avanços que tivemos na região como o contínuo aumento do volume de produção local para cerca de 10% da necessidade de dezembro de 2012 e a estabilização do modelo CNO na Colômbia, Chile e Peru, além de ajustes na Rede de Relações Sustentáveis no México. Seguimos especialmente confiantes e entusiasmados com nossos negócios nas Operações Internacionais, focados no objetivo de estarmos entre os *players* mais relevantes nos países em que atuamos.

¹ Produtividade a preços de varejo = (receita bruta do período/número de consultoras média do período)/(1- %lucro da consultora)

² Sipatesp/Abhipec: Sindicato da Indústria de Perfumarias de Artigos de Toucador do Estado de São Paulo / Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Valores de 2011 reprocessados pela Sipatesp/Abhipec.

Valores em R\$ milhões	4T12	4T11	Var. (%)	2012	2011	Var. (%)
Receita Bruta Brasil	2.257,8	2.030,8	11,2	7.629,4	6.898,9	10,6
Receita Bruta Internacionais	293,4	201,7	45,4	936,6	636,9	47,1
Receita Bruta Consolidada	2.551,2	2.232,6	14,3	8.566,1	7.535,8	13,7
Receita Líquida Brasil	1.645,0	1.511,0	8,9	5.611,2	5.087,6	10,3
Receita Líquida Internacionais*	230,1	159,5	44,2	734,4	503,8	45,8
Receita Líquida Consolidada	1.875,0	1.670,5	12,2	6.345,7	5.591,4	13,5
% Part Receita Líquida Internacionais	12,3%	9,5%	2,7 pp	11,6%	9,0%	2,6 pp
EBITDA Brasil pró-forma	452,0	499,4	(9,5)	1.522,6	1.476,1	3,2
% Margem EBITDA Brasil	27,5%	33,1%	(5,6) pp	27,1%	29,0%	(1,9) pp
EBITDA Internacionais pró-forma	10,0	1,0	n/d	(11,8)	(51,1)	(76,8)
% Margem EBITDA Internacionais	4,3%	0,6%	3,7 pp	(1,6)%	(10,1)%	8,5 pp
EBITDA Consolidado	462,0	500,4	(7,7)	1.510,7	1.425,0	6,0
% Margem EBITDA Consolidada	24,6%	30,0%	(5,3) pp	23,8%	25,5%	(1,7) pp
Lucro Líquido Consolidado	257,3	290,7	(11,5)	861,2	830,9	3,7
% Margem Líquida Consolidada	13,7%	17,4%	(3,7) pp	13,6%	14,9%	(1,3) pp
Geração de Caixa	311,6	173,9	79,2	884,3	410,6	115,4
Dívida Líquida / Ebida				0,37	0,41	

*Crescimento em Moeda Local: 25,5 em 4T12 vs. 4T11 e 28,0% em 2012 vs. 2011

No ano de 2012 o EBITDA Consolidado apresentou um crescimento de 6% versus 2011. Ao desconsiderarmos os efeitos não-recorrentes e a reversão da PLR que favoreceram de forma significativa o resultado de 2011, a evolução dos fundamentos do nosso negócio permitiu um crescimento de 17% do EBITDA.

Seguimos realizando investimentos relevantes que também serão importantes para a nossa diferenciação, nos habilitando para o crescimento do negócio e para um novo patamar de serviços e atendimento. Neste ano, nosso CAPEX totalizou R\$ 437,4 milhões distribuídos em expansão fabril, tecnologia da informação e logística. Entramos agora num ciclo de investimentos em que a tecnologia da informação será cada vez mais um diferencial competitivo.

Também demos os primeiros passos para promover uma significativa evolução na experiência de compra por meio da integração da tecnologia a serviço da relação entre consultoras e consumidores. Nesse cenário, vislumbramos a oportunidade de estarmos cada vez mais conectados às necessidades das pessoas, permitindo a expansão da rede de relações da Natura por meio da oferta de novas marcas, produtos, serviços e negócios.

Em dezembro, a aquisição da marca Australiana AESOP, presente em 11 países, simbolizou mais um investimento consistente em nossa estratégia de longo prazo, possibilitando o acesso a uma marca expressiva e global com excelentes produtos oferecidos por meio de uma experiência única de compra em lojas conceito. Esse movimento dará uma maior exposição em mercados além da América Latina, permitindo ainda o compartilhamento de competências relevantes entre ambas as empresas.

1. destaques

socioambientais

Em 2012, evoluímos em nossa gestão da sustentabilidade, fundamental para a execução de nossa estratégia e modelo de negócio. Pelo 2º ano consecutivo, fomos classificados como a 2ª empresa mais sustentável do mundo e a primeira do Hemisfério Sul pelo ranking "Global 100", da organização canadense Corporate Knights.

Inauguramos o Núcleo de Inovação na Amazônia (NINA) e lançamos o Edital Natura Campus para a seleção de projetos de Ciência, Tecnologia e Inovação na região. Também iniciamos as obras de um parque industrial baseado em princípios sustentáveis, em Benevides (PA), com previsão de inauguração no primeiro semestre de 2013.

Em novembro de 2012 a BM&FBOVESPA anunciou a nova lista de empresas da carteira do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), e pelo oitavo ano consecutivo fomos listados neste índice. Também fomos uma das primeiras empresas a apoiar a BM&FBOVESPA em publicar integralmente nossas respostas ao detalhado questionário do ISE.

Indicador	Resultado 2011	Compromisso 2012	Resultado 2012
Gases de efeito estufa (Mudanças Climáticas)	Redução de 5,3% vs. 2010	Reduzir em 4,5% as nossas emissões relativas de GEE vs. 2011*	Redução de 4,0% vs 2011
Consumo de Água	0,4 litro / unidade produzida	Mantiver o consumo de água em 0,4 litro por unidade produzida no Brasil	0,4 litro / unidade produzida
Geração de Resíduos	20,0 gramas / unidade produzida	Mantiver em 20,0 gramas por unidade produzida a quantidade de resíduos gerada no Brasil	25,6 gramas/unidade produzida
Arrecadação Crer para Ver (Educação)	R\$ 8,4 milhões	Arrecadar R\$ 10,3 milhões com a venda dos produtos Crer para Ver no Brasil	R\$ 12,8 milhões
Recursos Destinados às Comunidades Fornecedoras **	R\$ 10,0 milhões	Distribuir R\$ 12,0 milhões em riquezas para as comunidades fornecedoras.	R\$ 12,1 milhões

* Reduzir em 33% até 2013 as nossas emissões relativas de GEE, com base no inventário de 2006. Redução até 2011 de 25,4% vs 2006

** Indicador composto principalmente por repartição de benefícios e valores pagos pela compra de matéria-prima.

Em continuidade ao nosso compromisso de redução relativa de emissão de **Gases de Efeito Estufa**, alcançamos uma diminuição de 4% em 2012 em relação ao ano anterior. No acumulado, reduzimos 28,4% desde 2006 e estamos em linha com nosso compromisso de reduzir 33,0% as emissões relativas até 2013. A implantação de caldeira movida a biomassa na fábrica de Benevides (PA), cartão combustível para a frota de veículos internos e o mix de produtos contribuíram para esta redução.

Mantivemos o consumo de **Água** em 0,4 litro/unidade produzida, em linha com a meta estabelecida para 2012. Já o não atingimento da meta de **Geração de Resíduos** se deve principalmente à baixa do estoque de materiais descontinuados (produtos acabados e matérias-primas).

No âmbito social, a superação de 24% da meta na **Arrecadação de Crer para Ver** se deu em função do bom desempenho dos lançamentos da Linha em 2012. O Crer para Ver é a principal fonte de recursos do Instituto Natura, braço de investimento social privado da companhia. Em 2012, o Projeto Trilhas, idealizado em parceria com a Comunidade Educativa (Cedac), tornou-se política pública e chegou a três milhões de alunos e 72 mil escolas das séries iniciais do ensino fundamental.

O aumento no volume de recursos destinados às nossas **Comunidades Fornecedoras** foi consequência principalmente do crescimento na Repartição de Benefícios para as mesmas.

2. desempenho econômico-financeiro

Nos resultados pró-formas a margem de lucro alcançada nas exportações do Brasil para as operações internacionais foi subtraída do CPV das respectivas operações, demonstrando o real impacto dessas subsidiárias no resultado consolidado da empresa. Desta forma, a Demonstração de Resultados pró-forma Brasil apresenta somente o resultado das vendas realizadas no mercado interno.

Trimestre	(R\$ milhões)	Pró-Forma											
		Consolidado ³			Brasil			Consolidação			Implantação		
		4T12	4T11	Var%	4T12	4T11	Var%	4T12	4T11	Var%	4T12	4T11	Var%
Consultoras - final do período ('000) ⁴	1.572,8	1.421,1	10,7	1.268,4	1.175,5	7,9	190,6	157,3	21,1	111,2	85,6	30,0	
Consultoras Média do período ('000)	1.555,8	1.400,3	11,1	1.253,8	1.160,4	8,0	189,8	156,5	21,3	109,7	80,5	36,3	
Unidades de produtos para revenda (milhões)	140,2	131,1	6,9	125,2	117,8	6,2	9,9	9,1	9,0	4,8	4,5	6,3	
Receita Bruta	2.551,2	2.232,6	14,3	2.257,8	2.030,8	11,2	205,8	141,1	45,9	80,3	52,9	51,9	
Receita Líquida	1.875,0	1.670,5	12,2	1.645,0	1.511,0	8,9	154,6	107,2	44,2	69,2	45,6	51,6	
Lucro Bruto	1.298,6	1.174,2	10,6	1.139,9	1.072,3	6,3	108,0	69,5	55,4	46,8	29,9	56,5	
Despesas com Vendas	(638,1)	(543,2)	17,5	(533,7)	(468,7)	13,9	(66,0)	(40,6)	62,5	(33,7)	(28,1)	19,9	
Despesas Administrativas e Gerais	(209,5)	(198,8)	5,4	(170,1)	(170,7)	(0,3)	(9,8)	(6,4)	54,6	(7,3)	(5,5)	33,0	
Participação dos Colaboradores nos Resultados	(21,1)	(5,1)	n/d	(17,0)	(5,1)	n/d	(1,6)	-	n/d	(0,9)	-	n/d	
Remuneração dos Administradores	(5,2)	0,3	n/d	(5,2)	0,3	n/d	-	-	n/d	-	-	n/d	
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	(0,5)	42,1	n/d	2,7	42,2	n/d	(2,2)	0,6	n/d	(0,1)	(0,4)	(87,2)	
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(38,9)	(41,6)	(6,5)	(32,8)	(40,0)	(18,1)	(5,2)	(1,8)	n/d	(0,9)	0,2	n/d	
Lucro antes do IR/CSLL	385,4	427,8	(9,9)	383,8	430,4	(10,8)	23,1	21,3	8,6	3,8	(3,9)	n/d	
Imposto de Renda e Contribuição Social	(128,1)	(137,1)	(6,6)	(120,1)	(137,2)	(12,5)	(7,8)	1,4	n/d	(0,2)	(1,2)	(81,6)	
Lucro Líquido	257,3	290,7	(11,5)	263,8	293,2	(10,0)	15,4	22,7	(32,3)	3,6	(5,1)	n/d	
EBITDA	462,0	500,4	(7,7)	452,0	499,4	(9,5)	29,4	24,2	21,7	5,7	(3,6)	n/d	
Margem Bruta	69,3%	70,3%	(1,0) pp	69,3%	71,0%	(1,7) pp	69,8%	64,8%	5,0 pp	67,7%	65,5%	2,1 pp	
Despesas com Vendas/Receita Líquida	34,0%	32,5%	1,5 pp	32,4%	31,0%	1,4 pp	42,7%	37,9%	4,8 pp	48,8%	61,6%	(12,9) pp	
Despesas Administrativas e Gerais/Receita Líquida	11,2%	11,9%	(0,7) pp	10,3%	11,3%	(1,0) pp	6,4%	5,9%	0,4 pp	10,6%	12,1%	(1,5) pp	
Margem Líquida	13,7%	17,4%	(3,7) pp	16,0%	19,4%	(3,4) pp	9,9%	21,2%	n/d	5,2%	n/d	n/d	
Margem EBITDA	24,6%	30,0%	(5,3) pp	27,5%	33,1%	(5,6) pp	19,0%	22,6%	(3,5) pp	8,2%	n/d	n/d	

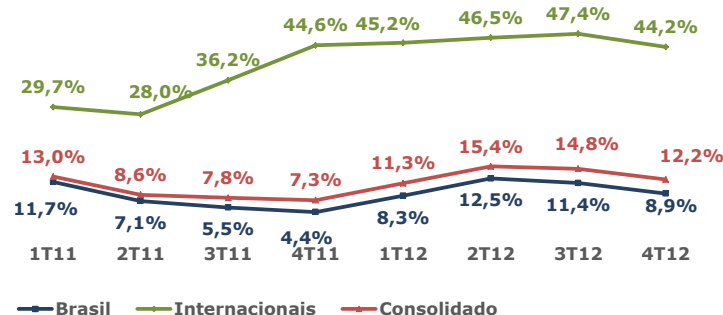
Acumulado	(R\$ milhões)	Pró-Forma											
		Consolidado ³			Brasil			Consolidação			Implantação		
		2012	2011	Var%	2012	2011	Var%	2012	2011	Var%	2012	2011	Var%
Consultoras - final do período ('000) ⁴	1.572,8	1.421,1	10,7	1.268,4	1.175,5	7,9	190,6	157,3	21,1	111,2	85,6	30,0	
Consultoras Média do período ('000)	1.497,7	1.313,4	14,0	1.216,8	1.093,2	11,3	175,8	145,6	20,7	102,4	71,8	42,6	
Unidades de produtos para revenda (milhões)	499,5	458,6	8,9	445,8	410,5	8,6	35,2	32,9	7,1	17,3	14,9	15,9	
Receita Bruta	8.566,1	7.535,8	13,7	7.629,4	6.898,9	10,6	649,7	441,5	47,1	263,5	172,9	52,4	
Receita Líquida	6.345,7	5.591,4	13,5	5.611,2	5.087,6	10,3	487,2	335,1	45,4	226,7	149,2	52,0	
Lucro Bruto	4.477,6	3.925,1	14,1	3.971,7	3.611,3	10,0	340,2	212,5	60,1	153,4	92,2	66,4	
Despesas com Vendas	(2.212,2)	(1.952,7)	13,3	(1.835,3)	(1.686,5)	8,8	(224,2)	(148,8)	50,6	(137,5)	(99,8)	37,7	
Despesas Administrativas e Gerais	(772,7)	(680,7)	13,5	(645,6)	(577,9)	11,7	(31,0)	(23,2)	33,5	(23,4)	(17,6)	32,8	
Participação dos Colaboradores nos Resultados	(90,8)	(30,2)	n/d	(74,4)	(30,2)	n/d	(6,5)	-	n/d	(3,7)	-	n/d	
Remuneração dos Administradores	(20,7)	(9,4)	n/d	(20,7)	(9,4)	n/d	-	-	n/d	-	-	n/d	
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	(11,6)	63,1	n/d	(5,9)	65,7	n/d	(4,6)	(1,1)	n/d	0,0	(1,1)	n/d	
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(93,4)	(77,3)	20,8	(90,9)	(73,5)	23,8	(2,2)	(2,6)	n/d	(0,3)	(1,2)	n/d	
Lucro antes do IR/CSLL	1.276,1	1.237,7	3,1	1.298,9	1.299,4	(0,0)	71,7	36,6	95,7	(11,4)	(27,6)	n/d	
Imposto de Renda e Contribuição Social	(414,9)	(406,8)	2,0	(402,1)	(398,3)	1,0	(11,8)	(4,8)	n/d	(1,0)	(3,4)	n/d	
Lucro Líquido	861,2	830,9	3,7	896,8	901,1	(0,5)	60,0	31,9	88,1	(12,4)	(31,0)	n/d	
EBITDA	1.510,7	1.425,0	6,0	1.522,6	1.476,1	3,2	78,4	43,0	82,3	(8,2)	(24,2)	(66,0)	
Margem Bruta	70,6%	70,2%	0,4 pp	70,8%	71,0%	(0,2) pp	69,8%	63,4%	6,4 pp	67,7%	61,8%	5,8 pp	
Despesas com Vendas/Receita Líquida	34,9%	34,9%	(0,1) pp	32,7%	33,1%	(0,4) pp	46,0%	44,4%	1,6 pp	60,6%	66,9%	(6,3) pp	
Despesas Administrativas e Gerais/Receita Líquida	12,2%	12,2%	0,0 pp	11,5%	11,4%	0,1 pp	6,4%	6,9%	(0,6) pp	10,3%	11,8%	(1,5) pp	
Margem Líquida	13,6%	14,9%	(1,3) pp	16,0%	17,7%	(1,7) pp	12,3%	9,5%	2,8 pp	(5,5)%	(20,8)%	n/d	
Margem EBITDA	23,8%	25,5%	(1,7) pp	27,1%	29,0%	(1,9) pp	16,1%	12,8%	3,3 pp	(3,6)%	(16,2)%	n/d	

³ Consolidado inclui Brasil, Operação em Consolidação, Operações em Implantação e outros Investimentos Internacionais.

⁴ Posição ao final do Ciclo: **Brasil** – Ciclo 18. **Consolidação**: Argentina Ciclo 17, Peru e Chile Ciclo 16. **Implantação**: México Ciclo 17 e Colômbia Ciclo 16.

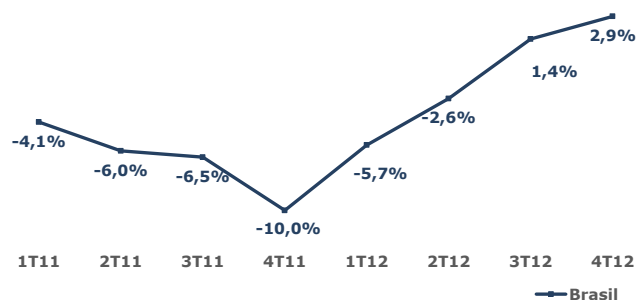
2.1 receita líquida

Crescimento Receita Líquida (R\$ - % vs ano anterior)

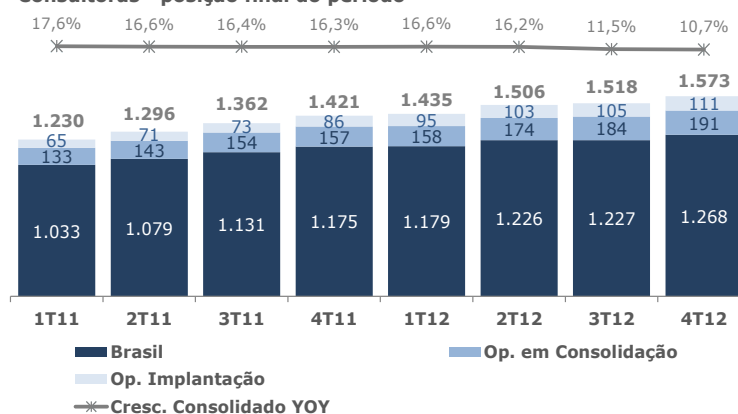


No **Brasil**, como planejado, nosso crescimento de receita apresentou um melhor equilíbrio entre o aumento da base de consultoras e de produtividade. Entre o 4T12 e o 3T12, 41,8 mil consultoras se uniram a nossa base, totalizando 1.268 mil consultoras no encerramento de 2012, enquanto a produtividade cresceu 2,9%. Já no acumulado do ano, em termos nominais apresentamos uma produtividade estável frente ao ano anterior: de R\$ 9.016 em 2011 para R\$ 8.957 em 2012.

Produtividade (% vs ano anterior)



Consultoras - posição final do período



No 4T12, como descrito na tabela ao lado, o crescimento da receita líquida foi 2,3pp inferior ao crescimento da receita bruta, resultado do aumento da carga tributária - elevação da MVA do Estado de São Paulo desde 1 de agosto de 2012⁵, impactando parcialmente o 3T12 - e impactos não-recorrentes concentrados no 4T11, que diminuíram a carga tributária daquele trimestre.

Brasil (R\$ milhões)	4T10	4T11	3T12	4T12	4T11 vs 4T10	4T12 vs. 4T11
Receita Bruta	1.971,6	2.030,8	1.903,6	2.257,8	3,0%	11,2%
Impostos (%)	524,3	519,9	511,8	612,8	16,9%	17,9%
Carga Tributária	26,6%	25,6%	26,9%	27,1%	(1,0) pp	1,5 pp
Receita Líquida	1.447,2	1.511,0	1.391,8	1.645,0	4,4%	8,9%

Nas **Operações Internacionais**, que representaram 12,3% da receita líquida consolidada do 4T12, nossas vendas foram alavancadas pelo crescimento significativo da base de consultoras, fruto da estabilização do modelo CNO no Chile, na Colômbia e no Peru e dos ajustes no modelo de Rede de Relações Sustentáveis no México. Este cenário possibilitou um crescimento em moeda local de 28,0% nas Operações em Consolidação e 25,2% nas Operações em Implantação no trimestre e de 27,4% e 32,6%, respectivamente, no acumulado do ano.

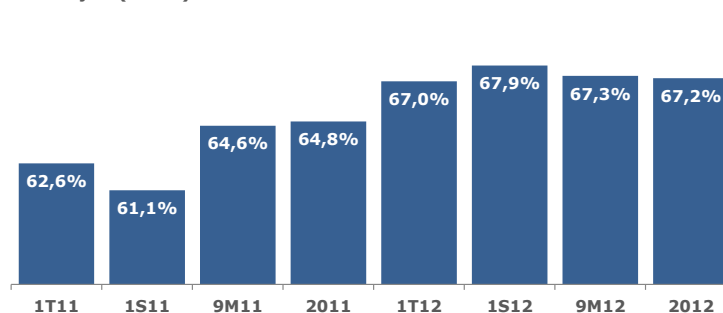
⁵ MVA (Margem de Valor Agregado): percentual utilizado para estimar a margem média praticada pelas consultoras, parâmetro para a formação da base de cálculo do ICMS-ST (substituição tributária).

2.2 inovação & produtos

No Brasil, lançamentos de produtos como os sprays corporais perfumados Natura Tododia e a fragrância de UNA, seguindo nossa estratégia de posicionamento em faixas de preço que ainda não estamos presentes, contribuíram positivamente para o resultado do ano. Adicionalmente, nossos estojos de Natal apresentaram um desempenho de vendas muito bom, com destaque para os estojos de perfumaria.

O índice de inovação⁶, com base em dezembro de 2012, foi de 67,2% versus 64,8% do mesmo período de 2011, impulsionado principalmente pelas categorias Corpo e Perfumaria, que tiveram lançamentos bem distribuídos ao longo dos últimos meses. Investimos no trimestre 2,5% da receita líquida em P&D versus 2,6% no 4T11 (2,5% em 2012 versus 2,7% em 2011).

Inovação (% RL)



2.3 margem bruta

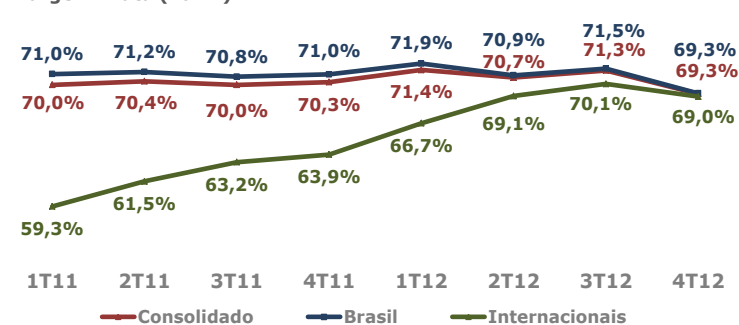
No **Brasil**, apresentamos uma retração de margem bruta no trimestre de 1,7pp, decorrente do aumento da carga tributária e de efeitos não-recorrentes que influenciaram a alta desse indicador no mesmo trimestre do ano anterior. Já para o acumulado 2012, a melhora da eficiência promocional e negociações de preços de insumos e embalagens abaixo da inflação de mercado compensaram o efeito negativo do aumento da carga tributária, levando a uma estabilidade de margem bruta.

O quadro abaixo exhibe o custo aberto em seus principais componentes:

	4T12	4T11	2012	2011
MP / ME*	84,8	86,3	82,9	83,2
Mão de Obra	7,9	8,6	9,1	9,4
Depreciação	2,5	1,9	2,6	2,3
Outros	4,8	3,1	5,4	5,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

* Matéria Prima e Material de Embalagem

Margem Bruta (% RL)

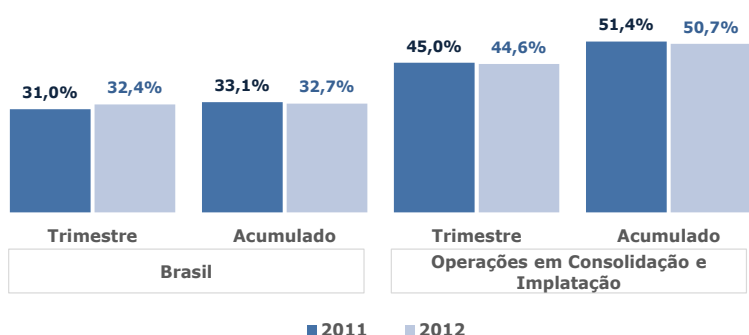


Em nossas operações internacionais, nos países em consolidação e em implantação, tivemos respectivamente aumentos de 5,0pp e 2,1pp na margem bruta do trimestre, também resultado da melhora na eficiência promocional, de uma gestão de estoques mais assertiva e de um efeito cambial ainda favorável entre o Real e a cesta de moedas dos países em que operamos.

⁶ Índice de Inovação: participação nos últimos 12 meses da venda dos produtos lançados nos últimos 24 meses.

2.4 despesas com vendas, administrativas e gerais

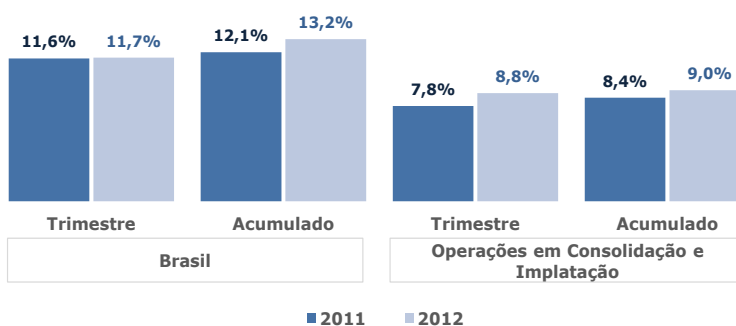
Despesas com Vendas (%RL)



No Brasil, no 4T12, o aumento relativo das **despesas com vendas** é resultado dos ajustes feitos nos incentivos das CNOs relacionados ao Programa de Produtividade, bem como de maiores investimentos em marketing. No mesmo período, em nossas Operações Internacionais, mantivemos fortes investimentos em marketing, além de maiores despesas na fase inicial do modelo CNO implantado na Argentina, no Chile e na Colômbia.

No Brasil, ao excluirmos a reversão de PLR que favoreceu o resultado de 2011, observamos uma estabilidade nas **despesas administrativas**. Em 2012, além de uma estrutura mais robusta de tecnologia da informação, mantivemos também os investimentos em iniciativas importantes para nosso diferencial competitivo. Em nossas Operações Internacionais, o crescimento relativo das despesas administrativas, tanto no trimestre quanto no ano, é resultado de uma situação de pressão inflacionária na Argentina, além de uma base menor em 2011 devido à reversão da PLR naquele ano.

Despesas Administrativas, PLR e Remuneração dos Administradores (%RL)



2.5 outras despesas e receitas operacionais

No 4T12, contemplando o Brasil e as Operações Internacionais, tivemos despesas de R\$ 0,5 milhão frente a receita de R\$ 42,1 milhões no 4T11 e no acumulado ano apresentamos despesas de R\$ 11,6 milhões em 2012 e receita de R\$ 63,1 milhões em 2011. As outras receitas operacionais em 2011 foram resultado do impacto de efeitos não recorrentes do reconhecimento extemporâneo de créditos tributários de PIS e COFINS em 2011.

2.6 Outros investimentos internacionais

Os outros investimentos internacionais, que dizem respeito a nossa operação na França e aos gastos com projetos e estrutura corporativa internacional baseada em Buenos Aires, registraram prejuízo (EBITDA) de R\$ 25,1 milhões no 4T12 e R\$ 82,0 milhões em 2012 (R\$ 19,7 milhões no 4T11 e R\$ 69,9 milhões em 2011). Os custos da estrutura corporativa baseada em Buenos Aires foram influenciados pela desvalorização do real frente ao peso argentino.

2.7 EBITDA

O EBITDA consolidado de 2011 foi favorecido por efeitos não-recorrentes nas despesas referentes à reversão da PLR e créditos tributários, que totalizaram R\$ 124,1 milhões (2,2pp de margem EBITDA). Ao normalizarmos o EBITDA de 2011 e 2012, eliminando estes efeitos, o EBITDA cresce 17,0%.

No cenário de EBITDA normalizado, os ganhos de eficiência e escala no Brasil somado a evolução da lucratividade das Operações Internacionais compensaram os maiores investimentos em tecnologia da informação e marketing, permitindo uma evolução de margem EBITDA.

Consolidado (R\$ milhões)	2012	2011	2012 vs. 2011
EBITDA Divulgado	1.510,7	1.425,0	6,0%
(-) Outras Receitas/Despesas Operacionais Líquidas	(11,6)	63,1	
EBITDA sem Outras Receitas / Despesas Líquidas	1.522,4	1.361,9	
(-) Reversão PLR	0,0	61,0	
EBITDA Normalizado	1.522,4	1.300,9	17,0%
% Margem EBITDA Divulgado	23,8%	25,5%	(1,7) pp
% Margem EBITDA sem Outras Receitas / Despesas Líquidas	24,0%	24,4%	(0,4) pp
% Margem EBITDA Normalizado	24,0%	23,3%	0,7 pp
Var. sem Outras Receitas / Despesas Líquidas - Divulgado	0,2 pp	(1,1) pp	
Var. Normalizado - Divulgado	0,2 pp	(2,2) pp	

Ebitda (R\$ milhões)

	4T12	4T11	Var%	2012	2011	Var%
Receita Líquida	1.875,0	1.670,5	12,2	6.345,7	5.591,4	13,5
(-) Custos e Despesas	1.450,7	1.201,0	20,8	4.976,1	4.276,3	16,4
EBIT	424,3	469,4	(9,6)	1.369,6	1.315,1	4,1
(+) Depreciação / amortização	37,7	30,9	21,9	141,2	109,9	28,4
EBITDA	462,0	500,4	(7,7)	1.510,7	1.425,0	6,0

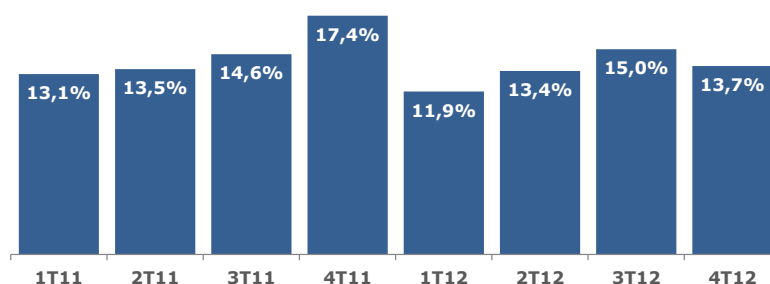
EBITDA pró-forma por bloco de operações (R\$ milhões)

	4T12	4T11	Var%	2012	2011	Var%
Brasil	452,0	499,4	(9,5)	1.522,6	1.476,1	3,2
Argentina, Chile e Peru	29,4	24,2	21,7	78,4	43,0	82,3
México, Colômbia	5,7	(3,6)	n/d	(8,2)	(24,2)	n/d
Outros Investimentos	(25,1)	(19,7)	27,7	(82,0)	(69,9)	17,3
EBITDA	462,0	500,4	(7,7)	1.510,7	1.425,0	6,0

2.8 Lucro líquido

A **margem líquida** consolidada, tanto no 4T12 quanto no acumulado do ano, apresentou retração frente ao mesmo período de 2011, sendo -3,7pp no trimestre e -1,3pp no ano. Esta redução foi fruto dos efeitos não recorrentes ocorridos durante 2011 já explicados. Este impacto foi parcialmente compensado por uma leve redução da alíquota de imposto de renda de 32,9% em 2011 para 32,5% em 2012.

Margem Líquida (% RL)



O **Resultado Financeiro** de 2012 reflete o crescimento da dívida líquida média parcialmente compensado pela redução do custo da dívida como efeito da queda do CDI.

Valores em R\$ milhões	4T12	4T11	Var. (%)	2012	2011	Var. (%)
Receitas financeiras	42,6	23,1	84,3	161,8	122,7	31,9
Despesas financeiras	(81,5)	(64,7)	26,0	(255,3)	(200,0)	27,6
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(38,9)	(41,6)	(6,4)	(93,4)	(77,3)	20,8

2.9 fluxo de caixa

Em 2012, o crescimento de 115,4% de nossa **geração de caixa livre** foi resultado da redução R\$ 281,1 milhões do investimento em capital de giro, resultado da evolução na gestão de estoques, recuperação de impostos, além do contas a pagar que foi positivamente impactado pelo calendário de 2012 e pela concentração de CAPEX nos últimos meses do ano.

R\$ milhões	4T12	4T11	Var. R\$	Var. %	2012	2011	Var. R\$	Var. %
Lucro líquido do período	257,3	290,7	(33,4)	(11,5)	861,2	830,9	30,3	3,7
Depreciações e amortizações	37,7	30,9	6,8	21,9	141,2	109,9	31,3	28,4
Itens não caixa / Outros*	(4,4)	12,8	(17,2)	(134,0)	38,3	23,3	15,0	64,2
Geração interna de caixa	290,7	334,4	(43,8)	(13,1)	1.040,7	964,1	76,6	7,9
(Aumento) / Redução do Capital de Giro	256,0	(66,1)	322,0	(487,3)	281,1	(207,2)	488,3	(235,7)
Geração operacional de caixa	546,6	268,4	278,3	103,7	1.321,8	756,9	564,8	74,6
Adições do imobilizado e intangível	(235,0)	(94,5)	(140,5)	148,7	(437,4)	(346,4)	(91,1)	26,3
Geração de caixa livre**	311,6	173,9	137,8	79,2	884,3	410,6	473,8	115,4

Favorável / (desfavorável)

(*) Para efeito de melhor divulgação, alguns saldos de 2011 foram reclassificados

(**) (Geração interna de caixa) +/- (variações no capital de giro e realizável a longo prazo) - (aquisições de ativo imobilizado).

No 4T12, investimos R\$ 235,0 milhões em **imobilizado e intangível**, totalizando R\$ 437,4 milhões no ano, principalmente na expansão de nossa capacidade produtiva, em tecnologia da informação e em logística. Para 2013, nossa projeção de CAPEX é de R\$ 450,0 milhões, que inclui as inaugurações de nossa fábrica de sabonetes no Pará e do novo centro de distribuição em São Paulo, a ampliação da capacidade produtiva de Cajamar além de investimentos em sistemas que permitirão uma significativa evolução na experiência de compra por meio do uso da tecnologia.

2.10 endividamento

O aumento do endividamento total reflete o planejamento para amortizar empréstimos que terão vencimentos próximos. Vale ressaltar que mesmo com o aumento dos empréstimos, o múltiplo Dívida Líquida / Ebitda foi de 0,37x em dez/12, permanecendo abaixo de dez/11.

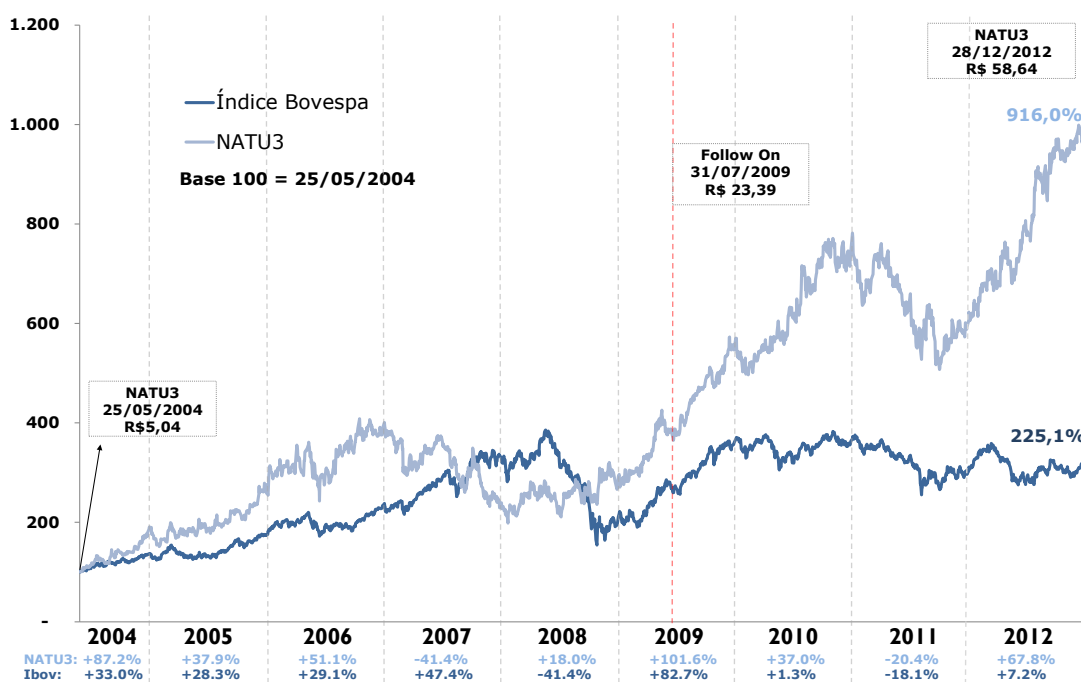
Endividamento R\$ Mil	dez/12	Part (%)	dez/11	Part (%)	Var. (%)
Curto Prazo	999,5	45,5%	169,0	15,3%	491,5%
Longo Prazo	1.325,1	60,3%	1.017,7	92,4%	30,2%
Instrumentos financeiros derivativos	(80,9)	(3,7)%	(28,6)	(2,6)%	182,7%
Arrendamentos Mercantis - Financeiros	(47,8)	(2,2)%	(56,3)	(5,1)%	-15,2%
Total da Dívida	2.195,8	100,0%	1.101,7	100,0%	99,3%
(-) Caixa e Aplicações Financeiras	1.643,1		515,6		218,7%
(=) Endividamento Líquido - Caixa Líquido	552,7		586,1		-5,7%
Dívida Líquida / Ebitda	0,37		0,41		
Total Dívida / Ebitda	1,45		0,77		

3. desempenho NATU3

Em 2012, as ações da Natura tiveram uma valorização de 67,8%, enquanto o Ibovespa valorizou-se 7,2%. O volume médio diário negociado no 4T12 foi de R\$ 51,3 milhões (R\$ 54,3 milhões no ano) e de R\$ 35,6 milhões no 4T11 (R\$ 43,7 milhões no ano).

Em 2012, nossa posição média no Índice de Negociabilidade da BOVESPA foi 31º.

O gráfico abaixo demonstra o desempenho das ações Natura desde o seu lançamento (IPO):



4. dividendos e juros sobre capital próprio

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

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

Esses dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2012, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,97 por ação, correspondendo a 100% do lucro líquido⁷ de 2012.

⁷ Lucro líquido de acordo com a Lei das Sociedades por Ações

teleconferência & webcast

PORTUGUÊS: Sexta-feira, 08 de Fevereiro de 2013
10h00 – horário de Brasília

INGLÊS: Sexta-feira, 08 de Fevereiro de 2013
12h00 – horário de Brasília

Participantes do Brasil: **+55 11 4688 6341**
Participantes dos EUA: Toll Free **+ 1 855 281 6021**
Participantes de outros países: **+1 786 924 6977**
Senha para os participantes: **Natura**

Transmissão ao vivo pela internet:
www.natura.net/investidor

relações com investidores

Telefone: (11) 4196-1421

Fabio Cefaly, fabiocefaly@natura.net

Tatiana Bravin, tatianabravin@natura.net

Taísa Hernandez, taisahernandez@natura.net

Yakatherine Menendez, yakatherinemenendez@natura.net



balanços patrimoniais

em 31 de dezembro de 2012 e de 2011

(em milhões de reais - R\$)

ATIVO	2012	2011	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2012	2011
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caixa e equivalentes de caixa	1.144,4	515,6	Empréstimos e financiamentos	999,5	169,0
Títulos e valores mobiliários	498,7	-	Fornecedores e outras contas a pagar	649,9	489,0
Contas a receber de clientes	651,4	641,9	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	211,8	132,0
Estoques	700,7	688,7	Obrigações tributárias	501,5	446,8
Impostos a recuperar	144,5	201,6	Outras obrigações	52,0	37,9
Instrumentos financeiros derivativos	80,9	28,6	Total do passivo circulante	2.414,7	1.274,7
Outros ativos circulantes	157,8	126,8			
Total do ativo circulante	3.378,3	2.203,3			
NÃO CIRCULANTE			NÃO CIRCULANTE		
Realizável a longo prazo:			Empréstimos e financiamentos	1.325,1	1.017,7
Impostos a recuperar	151,4	111,2	Obrigações tributárias	177,3	140,5
Imposto de renda e contribuição social diferidos	214,2	189,6	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	63,3	65,0
Depósitos judiciais	349,5	295,8	Outras provisões	89,0	44,8
Outros ativos não circulantes	41,3	29,9	Total do passivo não circulante	1.654,6	1.268,0
Imobilizado	1.012,1	800,4			
Intangível	228,5	162,8	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Total do ativo não circulante	1.997,1	1.589,8	Capital social	427,1	427,1
			Reservas de capital	155,9	160,3
			Reservas de lucros	308,1	292,5
			Ações em tesouraria	(66,1)	(102,8)
			Dividendo adicional proposto	491,3	490,9
			Outros resultados abrangentes	(10,2)	(17,6)
			Total do patrimônio líquido dos acionistas controladores	1.306,1	1.250,2
TOTAL DO ATIVO	5.375,4	3.793,0	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	5.375,4	3.793,0

demonstrações dos resultados

para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2012 e de 2011

(R\$ milhões)	2012	2011
RECEITA LÍQUIDA	6.345,7	5.591,4
Custo dos produtos vendidos	(1.868,0)	(1.666,3)
LUCRO BRUTO	4.477,6	3.925,1
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS		
Com vendas	(2.212,2)	(1.952,7)
Administrativas e gerais	(772,7)	(680,7)
Participação dos colaboradores nos resultados	(90,8)	(30,2)
Remuneração dos administradores	(20,7)	(9,4)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(11,6)	63,1
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.369,5	1.315,1
Receitas financeiras	161,8	122,7
Despesas financeiras	(255,3)	(200,0)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1.276,1	1.237,7
Imposto de renda e contribuição social	(414,9)	(406,8)
LUCRO LÍQUIDO	861,2	830,9

demonstrações dos fluxos de caixa

para os exercícios findos em

31 de dezembro de 2012 e de 2011

em R\$ milhões	2012	2011
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Lucro líquido do exercício	861,2	830,9
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:		
Depreciações e amortizações	141,2	109,9
Provisão (Reversão) decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"	(52,3)	(14,3)
Provisões (Reversão) para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	4,6	(8,0)
Atualização monetária de depósitos judiciais	(21,0)	(51,2)
Imposto de renda e contribuição social	414,9	406,8
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	15,7	13,5
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	163,2	121,7
Variação cambial sobre outros ativos e passivos	9,1	(7,8)
Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações	10,8	13,4
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS	0,8	0,3
Provisão (Reversão) para créditos de liquidação duvidosa	7,9	(0,7)
Provisão (Reversão) para perdas nos estoques	(23,8)	19,7
Provisão com plano de assistência médica e créditos carbono	44,2	12,4
Reconhecimento de crédito tributário extemporâneo	(11,6)	(40,4)
Reconhecimento de crédito tributário de processo judicial	(1,7)	(16,9)
	1.563,2	1.389,4
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS		
Contas a receber de clientes	(17,5)	(70,9)
Estoques	11,9	(136,9)
Impostos a recuperar	29,5	(45,2)
Outros ativos	(48,6)	(158,0)
Subtotal	(24,6)	(411,0)
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS		
Fornecedores nacionais e estrangeiros	162,1	121,8
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	79,8	(30,7)
Obrigações tributárias	(2,7)	24,1
Outros passivos	14,1	(14,1)
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	(6,3)	(0,8)
Subtotal	247,0	100,1
CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.785,6	1.078,5

OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS

Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(320,8)	(319,6)
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	(18,5)	(18,4)
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	(104,3)	(76,7)

CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS**1.342,0 663,8****FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO**

Adições de imobilizado e intangível	(437,5)	(346,4)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível	3,1	3,7
Levantamento (pagamento) de depósitos judiciais	(32,6)	92,3
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(4.213,7)	-
Resgate de títulos e valores mobiliários	3.715,1	-

CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO**(965,6) (250,3)****FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO**

Amortização de empréstimos e financiamentos - principal	(629,7)	(648,7)
Captações de empréstimos e financiamentos	1.708,6	1.045,7
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio eferentes ao exercício anterior	(491,0)	(430,1)
Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	30,8	1,2
Antecipação de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício corrente	(363,5)	(332,8)
Compra de ações em tesouraria	-	(104,5)
Aumento de capital por subscrição (353.289 ações ordinárias ao preço médio de R\$39,69)	-	9,0

CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO**255,3 (460,1)**

Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(2,9)	1,9
--	-------	-----

AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA**628,8 (44,6)**

Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	515,6	560,2
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	1.144,4	515,6

AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA**628,8 (44,6)****Informações adicionais às demonstrações dos fluxos de caixa:**

Numerários com utilização restrita	-	6,8
Limites de contas garantidas sem utilização	343,6	235,5

Glossário

_CDI: Certificado de depósito interbancário.

_CN: Revendedoras autônomas, que não têm relação de emprego com a Natura, também chamadas **Consultoras Natura**.

_CNO: Revendedoras autônomas, que não têm relação de emprego conosco, e apoiam as Gerentes de Relacionamento em suas atividades.

_Comunidades Fornecedoras: Comunidades de agricultores familiares e extrativistas de diversas localidades do Brasil – majoritariamente da Região Amazônica das quais são extraídos de forma sustentável insumos da sociobiodiversidade utilizados em nossos produtos. Estabelecemos com essas comunidades cadeias produtivas que se pautam pelo preço justo, repartição de benefícios pelo acesso ao patrimônio genético e aos conhecimentos tradicionais associados e apoio a projetos de desenvolvimento sustentável local. Esse modelo de negócio tem se mostrado efetivo na geração de valor social, econômico e ambiental para a Natura e para as comunidades.

_GEE: Gases de Efeito Estufa.

_Índice de Inovação: Participação nos últimos 12 meses da venda dos produtos lançados nos últimos 24 meses.

_Instituto Natura: é uma organização sem fins lucrativos criada em 2010 para fortalecer e ampliar nossas iniciativas de Investimento Social Privado. Sua criação nos permitiu potencializar os esforços e investimentos em ações que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino público.

_Mercado Alvo: Referente aos dados de mercado alvo da SIPATESP/Abihpec. Considera somente os segmentos nos quais a Natura opera. Exclui fraldas, itens de higiene oral, tintura para cabelo, esmaltes, absorventes dentre outros.

_Operações em Consolidação: Agrupamento das operações: Argentina, Chile e Peru.

_Operações em Implantação: Agrupamento das Operações: Colômbia e México.

_PLR: Participação nos Lucros e Resultados.

_Programa Natura Crer Para Ver: Linha especial de produtos não cosméticos, cujo lucro é revertido para o Instituto Natura. Nossas Consultoras e Consultores se engajam nas vendas em prol de seu benefício social, sem obter ganhos.

_Projeto Trilhas: Lançado em 2009, tem o objetivo de inserir as crianças do 1º ano do Ensino Fundamental em um universo letrado através de um conjunto de materiais elaborado para instrumentalizar e apoiar o trabalho docente no campo da leitura, escrita e oralidade.

_Rede de Relações Sustentáveis: Modelo Comercial adotado no México que contempla oito etapas de avanço da consultora: Consultora Natura, Consultora Natura Empreendedora, Formadora Natura 1 e 2, Transformadora Natura 1 e 2, Inspiradora Natura e Associada Natura. Para ascender na atividade, é preciso atender a critérios de volume de vendas, atração de novas consultoras e – como diferencial dos demais modelos existentes no país – desenvolvimento pessoal e de relações socioambientais na comunidade.

_Repartição de Benefícios: Com base na Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional Associado, é utilizada a premissa de repartir benefícios sempre que percebermos diferentes formas de valor nos acessos que realizamos. Sendo assim, uma das práticas que definem a forma como esses recursos serão divididos é associar pagamentos ao número de matérias-primas produzidas a partir de cada planta e ao sucesso comercial dos produtos para os quais essas matérias-primas servem de insumo.

_Sipatesp/Abihpec: Sindicato da Indústria de Perfumarias de Artigos de Toucador do Estado de São Paulo / Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

reapresentações

_Produtividade com nova metodologia de cálculo: a preços de varejo = (receita bruta/número de consultoras média)/ (1%lucro da consultora).

_Quadro de Distribuição de Custos: Reapresentação da distribuição de custos de 2011 devido a reclassificações pertinentes.

_Unidades de produtos para revenda: Reapresentação do valor de 2011 e 4T11 foram alterados devido a reprocessamento interno. Referente ao ano de 2011 do consolidado passaram de 445,5 para 458,2 mil unidades e referente ao 4T11 do consolidado passaram de 131,1 para 131, mil unidades.

O EBITDA não é uma medida utilizada nas práticas contábeis adotadas no Brasil, não representando o fluxo de caixa para os períodos apresentados. Também não deve ser considerado como uma alternativa ao lucro líquido na qualidade de indicador do desempenho operacional ou uma alternativa ao fluxo de caixa na qualidade de indicador de liquidez. O EBITDA não tem um significado padronizado e sua definição na Sociedade, eventualmente, pode não ser comparável ao LAJIDA ou EBITDA definido por outras companhias. Ainda que o EBITDA não forneça, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, uma medida do fluxo de caixa, a Administração o utiliza para mensurar o desempenho operacional da Sociedade. Adicionalmente, entendemos que determinados investidores e analistas financeiros utilizam o EBITDA como indicador do desempenho operacional de uma companhia e/ou de seu fluxo de caixa.

Este relatório contém informações futuras. Tais informações não são apenas fatos históricos, mas refletem os desejos e as expectativas da direção da Natura. As palavras "antecipa", "deseja", "espera", "prevê", "pretende", "planeja", "prediz", "projeta", "almeja" e similares, pretendem identificar afirmações que, necessariamente, envolvem riscos conhecidos e desconhecidos. Riscos conhecidos incluem incertezas, que não são limitadas ao impacto da competitividade dos preços e produtos, aceitação dos produtos no mercado, transições de produto da Companhia e seus competidores, aprovação regulamentar, moeda, flutuação da moeda, dificuldades de fornecimento e produção e mudanças na venda de produtos, dentre outros riscos. Este relatório também contém algumas informações "proforma", elaboradas pela Companhia a título exclusivo de informação e referência, portanto, são grandezas não auditadas. Este relatório está atualizado até a presente data e a Natura não se obriga a atualizá-lo mediante novas informações e/ou acontecimentos futuros.



NATURA 2012 ADMINISTRATION REPORT

MESSAGE FROM THE CHAIRMEN OF THE BOARD

Our dream for the future

Some 72 years ago, the book *Brazil, Land of the Future* was published in six languages, depicting a Brazil of great potential for the world. Its author, Austrian writer and journalist Stefan Zweig, tormented by the Second World War and the unbounded senselessness of that time in history, saw the right geographic and cultural conditions in Brazil for the development of a fairer, happier and more tolerant society. The book's repercussion made an epithet of its title. For many, it was a prophecy.

The highly unusual conditions of this early 21st century again form a scenario of global crisis, of complex interaction between economic, social and environmental phenomena. In this context, while the economies of the so-called developed world oscillate between slow recovery and the agony of recessive policies, we follow the emergence of countries such as China, India, Mexico and Brazil itself. Has the future envisioned by Zweig finally broken out of utopia and become the present?

We think that it hasn't yet. We have moved forward, that is true. In Brazil, in the past 25 years, from the promulgation of the new Constitution, consolidation of democratic institutions and stabilization of the economy, new and multiple instruments have allowed advances in individual and collective rights, access to education, jobs and income and environmental protection. At the same time, we must watch over these achievements and consolidate them so that other challenges can be figured out and our society continues evolving.

In Latin America, where our main markets of operation are located, we have verified that the region experiences a period of constant growth, although in an heterogeneous way, and social inequalities persist. At a global level, the current crisis can give us the opportunity to lay the foundations of a new capitalism promoting a model of fair, inclusive sustainable development. The future, therefore, is under construction and this work is the responsibility of each one of us, that is, citizens, governments, civil society organizations and companies. The vision of undertaking a collective corporate project around common purposes has driven Natura over time. Our foundations, based on the pursuit of relationship quality, have been shared by an ever-growing universe of people.

In 2012, we are proud of having reached the best level of our history in the quality of services provided to our more than 1.5 million sales consultants, with whom we share richness and dreams, envisioning in each of them immense enterprising skills, able to produce innovative solutions for all society.

We continue enthusiastic about the transforming potential of our relationship network, which is expanding to new locations and can be driven and accelerated by new digital technologies. After all, we are driven by the wish of turning social and environmental challenges into innovative business; consolidating a business culture that is more solidary and committed to generating shared prosperity; producing wealth for people and society; relating to more aware consumers; building citizenship; and improving life quality.

We understand that as a society, we have a long road ahead until we can diffuse, in a broader way, the consciousness that we are all interconnected and cause, with our individual and collective decisions relevant impacts on our habitat. This disseminated consciousness, by

our point-of-view, is key to put our creativity, our knowledge and technologies to work for reshaping our way of life.

Therefore, we believe that the qualities cherished by so many and that gave rise to Zweig's praise for Brazil warrant a new interpretation, a magnified understanding of what a new global society should be founded on. For this reason, as we thank all those who contributed to the good results of 2012, we reaffirm our commitment to acting side by side with our relationship network in order to advance in the construction of this future.

With friendship

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

Co-chairmen of the Board

MESSAGE FROM THE EXECUTIVE COMMITTEE

The impulse of a new cycle

In 2012 we experienced with great enthusiasm the beginning of a new cycle for Natura. We achieved the highest rating in our history for the quality of services provided to our sales consultants, to such an extent that we cut the average order delivery time from 6 to 4.5 days in the second half year. This and other initiatives helped to increase the productivity of our network by 2.9% on the fourth quarter of the year. Our International Operations in Latin America already represent around 11.6% of Natura's revenue and continued at a brisk pace of expansion, accompanied by profitability gains, which reaffirms Latin America's position as a highly relevant business platform.

At the same time, we reaffirmed our belief in the directions outlined for the future: we took the first steps toward a significantly improved buying experience through technology use; and we expanded our portfolio to include yet another international brand, which shares our vision, is present in other geographical regions, and like us, prizes relationship quality.

The acquisition, in December, of a major stake in the Australian brand Aesop adds to a sequence of record investments we have made in recent years that launch the basis of a new cycle of growth for Natura. Investments that enabled our new logistics model, and now will help us to use digital technology as an innovation vector applied to relationship quality rather than just to transaction support. This volume of resources is the fruit of our consistent economic results over time. In 2012, our consolidated net revenue totaled R\$ 6.346

billion, Ebitda reached R\$ 1.511 billion, and net profit was R\$ 861 million.

The good results in Brazil reflect our strategy to augment consumer buying frequency and the variety of products purchased, so as to boost productivity of our sales consultants. We also successfully launched products that filled in segment gaps where we were not yet present, especially perfumery, which reveals the strength of our innovation process.

We sought inspiration in our history of expansion in Brazil to mold the strategy for the other Latin American countries, which includes: significant attraction and retention of sales consultants, who already total 305 thousand in the region; increased consumer awareness and preference of our brand; and local production progress through suppliers, which allows for greater distribution flexibility and better economic, social and environmental results.

The more we evolved in our social and environmental practices, the more we perceived the opportunities of innovation and the challenges that lie ahead. While we continue our efforts to reduce our impact, we recognize that there is still much to do. An example is our waste management, where we need to transform this and other social and environmental aspects into business value generators. With the opening of Natura's Amazon Innovation Center (Núcleo de Inovação Natura Amazônia) in Manaus, we strengthen our commitment on acting as one of the agents that enhance the potential future development of Pan-Amazonian socio-biodiversity.

In an era where a "like" on the internet can be more influential than an advertisement, we decided to strengthen the technological platform in our business strategy, so as to bring our 1.5 million sales consultants even closer to the nearly 100 million customers, improving service quality and the buyer experience.

Our commitment to placing relationship quality at the core of our way of doing business remains strong, reaffirming it as a distinguishing element of our corporate behavior. We are a dynamic organization in a constantly changing, networked world, so we must strengthen bonds through common values.

In this scenario, we see an opportunity to be increasingly in touch with people's needs, steering our innovative capacity to meet these emerging demands, and thus driving our future strategy, which deepens the embodiment of our Reason for Being, Well-Being-Well, enabling expansion of Natura's relationship network by offering new brands, products, services and business.

Alessandro Giuseppe Carlucci

CEO

Agenor Leão de Almeida Junior

Senior Vice-President of Digital Technology

João Paulo Ferreira

Senior Vice-President of Operations and Logistics

José Vicente Marino

Executive Vice-President

Marcelo Cardoso

Senior Vice-President of Organizational Development and Sustainability

Roberto Pedote

Senior Vice-President of Finance, Investor Relations and Legal Affairs

Market context

In 2012, we were once again able to attest the strength of our market and the Natura brand. The Cosmetics, Toiletry and Fragrance industry in Brazil showed strong growth of an accumulated 17.9% in the first ten months of 2012, according to data compiled and published by Sipatesp/Abihpec1. Such data demonstrate that this market is less sensitive to economic oscillations and more related to the available income of consumers. The Personal Hygiene category was a highlight, especially for product launches in hair and deodorants categories.

During this period, we presented a decrease of 0.9 pp in our market share, concentrated in the category of Personal Hygiene, as in the Cosmetics and Perfumery categories we had an increase in market share. Our innovation plan in 2013 will allow us to increase our competitiveness in Personal Hygiene categories.

Corporate governance and the capital market

Over time we have endeavored to build an increasingly representative, transparent corporate governance system that is aligned with the best market practices. In 2012, we gathered a record number of 350 attendees at the Annual Meeting of Shareholders. Minority shareholders and representatives of major investment funds were able to watch the broadcast of the meeting in Cajamar (SP), ask questions and talk to the company's senior management in person. We also held a joint public meeting with the Association of Capital Market Investment Analysts and Specialists (Apimec-SP - Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), attended by invited guests and market analysts.

During the same occasion, we confirmed the increase in number of Board of Administration members, which went from six to nine members. Raul Gabriel Beer Roth, Roberto Oliveira de Lima and Plínio Villares Musetti joined the Board. This change strengthens our company's Board with professionals of different backgrounds and with varied qualifications in the corporate sphere.

Following is the development and profile of our shareholder base:

Shareholder profile	2010	2011	2012
Individuals	7.838	8.722	7.821
Legal Entities Brazil	560	659	926
Legal Entities abroad	850	867	714
Total	9.248	10.248	9.461

Performance of shares

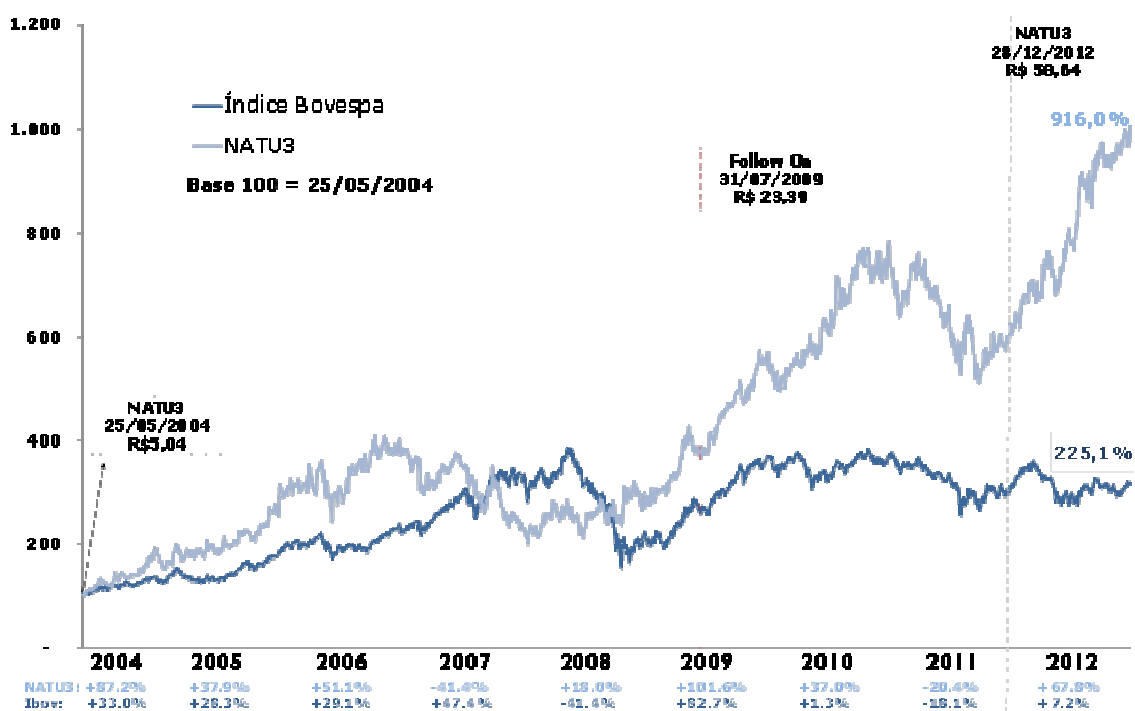
In 2012, Natura's shares appreciated 67.8% while the Ibovespa index, key indicator of BM&FBOVESPA, accumulated an appreciation of 7.2%.

Average daily trading volume of shares (R\$ thousand)		
2010	2011	2012
33.182	43.696	54.337

Source: Economática

Natura, listed on BM&FBOVESPA, the New Exchange, is included in the top Brazilian stock market indexes: Ibovespa, IBRX-50 (which lists the most liquid shares on BM&FBOVESPA), ISE (Business Sustainability Index), Corporate Governance Index, Index of Shares with Tag-Along Rights, Morgan Stanley Composite Index and ICO2 (Carbon Efficient Index, from BM&FBOVESPA).

Ever since going public in 2004, we have maintained much higher performance than the Ibovespa Index, as per the graph below:



Economic performance

Natura's consolidated net income in 2012 was R\$ 6,345,700,000 million, a 13.5% increase over 2011, with Ebitda (acronym for earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) of R\$ 1,510,700,000 million, 23.8% Ebitda margin; and net profit of R\$ 861,200,000 million, a 13.6% margin.

1. GRAPHS

Evolution (R\$ million)	2010	2011	2012
Consolidated net revenue	5.136,7	5.591,4	6.345,7
Consolidated Ebitda	1.256,8	1.425,0	1.510,7
Consolidated net profit	744,1	830,9	861,2

In Brazil operations, net revenue grew 10.3%, reaching R\$ 5,611,200,000 million. International Operations in turn showed vigorous growth of 28% in weighted local currency (45.8% in reais), totaling R\$ 734,400,000 million, or 11.6% of Natura's consolidated net revenue, the highest level in our history. In 2012, we invested R\$ 437,4 million in fixed assets, primarily in plant expansion, information technology and logistics.

We continued increasing economic value generation for Natura's main stakeholders, as shown in the table:

Distribution of wealth (R\$ million)			
	2010	2011	2012
Shareholders ¹	647	763	846
Consultants	2.738	2.906	3.211
Employees	769	634	803
Suppliers	3.707	4.363	4.837
Government	1.474	1.472	1.743
TOTAL	9.338	10.138	11.440

1. The figures for dividends and interest on equity are net values.

Distribution of dividends

On February 6, 2013, the Board approved a proposal to be submitted to the Annual Meeting of Shareholders, which will be held on April 12, 2013, for payment on April 17, 2013, the dividends referring to the calculated income from 2012 fiscal year and interest on equity for the period of R\$ 469,5 million and R\$ 21,8 million (R\$ 18,6 million net of withholding tax), respectively.

On August 15, 2012, R\$ 327 million as interim dividends and R\$ 31 million (net after income tax at source) were paid out.

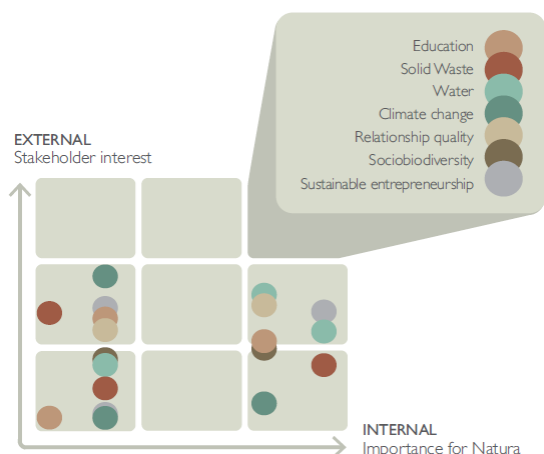
These dividends and interest on equity together, related to income from fiscal year 2012, will represent net compensation of R\$ 1.97 per share (R\$ 1.89 per share in 2011), corresponding to 100% of net profit from 2012.

Priority sustainability topics

Our sustainability strategy faces the challenge of making the topic one of the main vectors of innovation and new business generation, by means of solutions that create shared value for our entire relationship network.

We believe that this strategy in our business will evolve from a cross-organization approach, with inclusion of guidelines in all processes. The topic is a relevant component of the Natura Management System, being considered in everything from strategic planning to definition of indicators and goals.

To ensure its effectiveness, we have defined the materiality matrix, which determines, in conjunction with our stakeholders, the issues that should be prioritized, and guides initiatives in our whole business.



Water

Water management has gained greater worldwide relevance. Two years ago we began developing a hydric resource management strategy based on an inventory of water consumption and pollution along our entire value chain, including the phase of product use by our consumers. This water inventory, which came to be called our hydric footprint, became an international case study in 2012, presented at a conference held by Unesco (United Nations Education, Science and Culture Organization). Also in 2012, we moved forward in the study of methodologies that include the evaluation of product biodegradability and toxicity by international researchers.

Internally, we have improved our efficient water use production processes, and in 2012, we achieved our goal of maintaining consumption at 0.40 liters per produced unit.

2. GRAPH

Water consumption (liters/produced unit)		
2010	2011	2012
0,42	0,40	0,40

Education

We work extensively toward improvement in education quality, because we understand that the development of conscientious individuals is the starting point for promoting a fairer and more sustainable society.

We want to take advantage of our network of 1.5 million NCs in Brazil and International Operations to foster education as a new business opportunity, stimulus for sustainable entrepreneurship and increased generation of value for all (*read more about Sustainable Entrepreneurship*).

We surpassed our corporate training goal by 8% in 2012, reaching a total of 87.6 average training hours per employee in Brazil and in Latin America.

Natura's education strategy also encompasses the activities of the Natura Institute, a non-profit organization created in 2010 to manage our private social investment, and which has the promotion of educational technologies to generate large-scale transformations as its primary focus. In 2012, the Trilhas Project, to encourage reading and writing in early education, became public policy in a partnership with the Ministry of Education, and reached two thousand municipalities and 3 million students.

Fundraising by the Believing is Seeing Program, a special product line and main source of funds for the Natura Institute, reached R\$ 12.8 million in 2012, a record result higher than the goal of obtaining R\$ 10 million in the period.

Sustainable Entrepreneurship

We live in an increasingly complex world, and we understand that there are new business solutions and formats that will form a new economic and relationship model in society. Promoting entrepreneurship is one of the alternatives for creating sustainable business ecosystems.

In 2012, we sealed a partnership with Professor Stuart Hart, from Cornell University in the USA, one of the leading global experts in business at the base of the pyramid, for the purpose of connecting a network of laboratories that research entrepreneurial solutions and business in the underprivileged classes around the world. In addition to generating knowledge for our NCs, we intend to use this experience to promote education for sustainable entrepreneurship and to enable the creation of innovative and creative solutions for solidifying new business.

Climate Change

In 2012, we accomplished a 7.4% reduction in our absolute Greenhouse gas emissions (GHG), based on 2008 emissions. However, this reduction was not enough for us to achieve the commitment to cut 10% of our absolute emissions (scope 1 and 2 of the GHG Protocol). The non-achievement occurred due to the increased participation of thermo-electric plants in provision of energy to the Brazilian electrical grid at the end of 2012, to offset the low level of hydroelectric reservoirs, which impacted our emission calculations. These data include our factories in Cajamar (SP) and Benevides (PA), as well as our administrative spaces.

Hence, although we managed to implement all projects we had planned - the biomass-fueled boiler at the Benevides (PA) factory, and another run on ethanol in Cajamar, the fuel card exclusively for ethanol use in the fleet for executives and the sales force, and reduction in electricity consumption - we are vulnerable to a factor for which the national energy system is responsible.

Moreover, our GHG emissions in 2012 maintained the trend of recent years, with proportionally lower growth than the company's economic evolution. We accomplished a relative reduction of 4% over the previous year, and an accumulated reduction of 28.4% since 2006, in keeping with our

commitment to achieve 33% by the end of 2013.

Emissions that cannot be avoided are offset by the purchase of carbon credits from reforestation, energy efficiency and fuel replacement programs. In 2012, we ensured the contracting of projects to offset emissions generated in the 2011-2012 two-year period.

3. GRAPH

Greenhouse Gas Emissions (kg CO ₂ e / kg invoiced product) ¹		
2010	2011	2012
3,30	3,12	3,0

1. CO₂ (or CO₂ equivalent): measurement used to express greenhouse gas emissions, based on the global warming potential of each.

Solid waste

We have been working on a solid waste management strategy since 2010, with an integrated lifecycle vision. We have also developed and applied a waste inventory methodology with results audited by Ernst & Young.

In addition to reducing the generation of solid waste and reject along our chain, and increasing the use of recycled material, we want to develop an efficient and inclusive supply chain structure for these materials, with fair price, social inclusion, and traceability. We see waste not as an end, but rather as the beginning of a new business.

We did not achieve the efficiency we wanted in 2012. Our waste generation index increased from 20.01 grams per produced unit to 25.56. This result is higher than the goal of reaching 20 gr./unit, and it was mainly a reflection of losses with discontinued material stocks (finished products and raw materials).

In the industry sphere, we supported actions promoted by the Brazilian Cosmetics, Toiletries and Fragrance Association (Abihpec) to encourage compliance with the National Solid Waste Policy.

Sociobiodiversity

To reinforce our commitment to the Amazon region, in 2011 we launched the Amazon Program as the major focus of our sociobiodiversity strategy and it includes the neighboring countries in which we also operate. Our desire is to expand our local activity and pursue new sustainable development proposals that include Amazon inhabitants and environmental conservation.

In 2012, we established five priority territories for action, and Natura investment key issues for local institutional fortification. We opened the

Natura Amazon Innovation Center (NINA - Núcleo de Inovação Natura Amazônia) in Manaus, a knowledge center with the mission of stimulating the formation of a network of researchers, in conjunction with local, national and international science and technology institutions. We also launched the Natura Campus Public Notice for selection of Science, Technology and Innovation projects in the region, and we began works for an industrial park in Benevides (PA) with ecological principles, expected to open in the first half of 2013.

Relationship quality

Our conviction is that caring for relationships has always been a great enabler of our world vision, and it will continue thus in the future, remaining at the core of our business as our brand's major distinguishing feature. For this reason, we maintain structured relationship management practices with all of our audiences, which include constant consultations and dialogues in most of the strategic projects implemented by the company.

However, there is still much to do for us to reach our desired level of excellence, and we are reinforcing our practices in the coming years. See below the results achieved with the audiences closest to our activity:

Natura Consultants (NCs) and Natura Consultant Advisors (NCAs)

2012 was a very positive year for our 1.5 million Natura consultants. The level of services provided improved, and more consultants were assisted in less time. Today, 25% of them receive their orders in up to 48 hours, against 5% in 2011. In addition, the overall average delivery time, considering the consultants all over Brazil, reached 4.5 days in the second half year. When the 12-month average is compared, the delivery time was 5.1 days instead of the 6.8 days of 2011. We do faster and more accurate deliveries, since, in 2012, we also recorded the lowest rate of unavailability of products of the last seven years.

These improvements are fruits of the investments Natura has made in recent years, in making over and expanding our logistics mesh in Brazil, and in order capture system technology. Our aim is to invest in order to improve service quality to NCs and NCAs, and to our consumers.

With the advancements, we increased NC loyalty, which reached 24% in 2012, a much higher result than the 18.6% in the preceding year, and the 21% target for the period. Among NCAs, the growth was even more expressive, going from 24% to 40%.

Employees

Our focus on people development has been returning results, such as fast-paced career paths of high-potential management, and the acquisition of new competencies. But we know that there are still many challenges ahead, as our organization grows and expands its relationships. This growth imposes less hierarchical and more horizontal corporate structures, with

more flexible goals. In 2012, the company took an important step to meeting a demand identified in the organizational climate survey. It promoted activities to convey our strategy with more clarity and objectivity, allowing employees to have a more concrete vision of the future of the business in order to guide their own work.

In 2012 we saw a two-percentage-point improvement in Natura's organizational climate survey, after two years of decline in the index. Performance of International Operations stood out, registering sharper growth than Brazil, especially Argentina, Chile and France. The result, however, is still below the stipulated target of 74%.

Climate survey – Favorability (%) ¹	2010	2011	2012
Natura	73	70	72

1. Equivalent to the percentage of employees who answered 4 and 5 (top 2 box) on a scale from 0 to 5 points.

Consumers

We face the constant challenge of promoting Well-Being-Well experiences, and infusing our Essence into each new product or contact we make with our consumers. These guidelines are present in everything we do, and they have become even more challenging in an era in which relationships and changing drastically, mainly due to social networks.

We intend to use the new mobility and information technologies to bring everyone closer, especially our end-customers and consultants, and consequently, Natura itself.

Within this spirit of closeness, in 2012 we launched the Espaço Conceito (Concept Space), in São Paulo (SP), which is a place specially set for the consumer to strengthen his/her relationship with our brand, having a multiple sense experience, integrating conceptual, sensory and commercial experiences.

Our brand strengthened its preferred position in the Cosmetics, Toiletries and Fragrance market. According to the Brand Essence image survey conducted by the consulting firm Ipsos, the number of consumers who gave Natura the highest score grew from 73% to 79% in 2012.

Suppliers

We focused our relationship on creating partnerships to build a chain with higher added value. With our performance, we know that we can influence our commercial partners, and we have worked to make that influence increasingly positive. In 2012 we expanded the Sustainable Supply Chain strategy, which considers social and environmental aspects when selecting and developing our suppliers. In 2011, we analyzed 60% of our supplier base, indentifying those with good management practices and opportunities

for enhancing this performance. In 2012 we expanded the program to indirect input suppliers.

Our aim is to generate R\$ 16 million in social and environmental gains in five years, through investments in our entire chain. In 2011, the first year of the program, benefits of around R\$ 1 million were generated, and in 2012, an additional R\$ 2 million were achieved.

Supplier loyalty dropped 4 p.p. (from 26.5% to 22.6% in 2012), influenced by the SAIN (Services, Assets and Indirect) audience. A combination of factors explains this complex supplier relations scenario, including the resolution of problems caused by the operation's instability in 2011 and commercial negotiations (including costs and payment terms), influenced by volatile exchange rates and rise in inflation.

Supplier communities

As a key audience for our sociobiodiversity strategy, we maintained relations with 36 supplier communities, involving 3.5 thousand families last year. The distribution of resources rose 16.6%, totaling R\$ 12.1 million and accomplishing our goal of expanding business and the social benefit generated by access to biological resources and the associated traditional knowledge.

This value generation will continue expanding in coming years as part of the business expansion strategy in the Amazon Program (*read more about Sociobiodiversity*). In order to prepare our input supply chain for the increased demand, we established the Provision Center, focused on identifying structuring needs for current communities and the pursuit of new partnerships.

Supplier communities	2010	2011	2012
Communities with which Natura has relations	27	35	36
Benefitted families in supplier communities	2.301	3.235	3.571

Funds (BRL thousand)	2010	2011	2012
Funds destined to supplier communities	8.706	10.037	12.072

Perspectives

Natura kicked off a new growth cycle in 2012, and the achieved results

were the consequence of investments made over the past two years. We accomplished significant improvement in our service level: we cut delivery time for consultants, doubled the number of orders delivered within 48 hours, and achieved the lowest product unavailability rate in the past ten years.

Our logistical infrastructure is ready to handle the future expansion, which will be driven strongly in Brazil by initiatives focused on increased productivity of consultants, a network of over 1.2 million people who already reach the homes of nearly 100 million consumers. We continue our efforts to increase buying frequency and the variety of purchased products. For this reason, we have invested in the evolution of our marketing, have advanced in consultant training and combined offering of diverse categories of products for our consumers.

This movement is supported by our innovation process, which generated important product launches in 2012: the first fragrance of UNA, a *deo parfum* focused on the *premium* segment, and the Natura Tododia *sprays*, aimed at a habit of after-bath body perfuming. With sales that exceed expectations, these products confirmed the strength of our brand in different segments. We will continue innovating in concepts and products to enchant our customers and occupy spaces in which the Natura brand can offer products aligned with our value proposal and isn't present yet.

Our International Operations in Latin America in turn achieved a level of development that strengthened their position as a relevant business platform. Our strategy for the region includes accelerated growth of our consultant network, expanded production supported on local partnerships, and increased brand prestige and institutional recognition. We are already among the top three preferred brands for consumers in Argentina and Peru, and we have significantly increased awareness of our brand in Mexico and Colombia, where our operation is more recent. We still have significant room to gain market share in the region.

In 2012, we also began exploring, in practice, the opportunities that new mobile technologies and social networks open for the direct selling model. We identified great potential for bring our consultants even closer to their customers, understanding their buying habits and providing our network of NCs with information that can increase its productivity and improve the buying experience for our customers. This movement will be supported by planned investments in digital technology.

In this scenario, we see the opportunity of being increasingly connected to people's needs, allowing the expansion of the Natura network of relationships by offering new brands, products, services and businesses.

Adherence to the Market Arbitration Chamber

The Company, its shareholders, Administrators and members of the Supervisory Board, of a Supervisory Board is established, are required to resolve, through arbitration before the Market Arbitration Chamber, each and every dispute or controversy that may arise between them, related to

or arising from, in particular, application, validity, effect, interpretation, breach and effects, of provisions set forth in Law no. 6.404/76, in the Company's

bylaws [./../AppData/Local/Microsoft/Windows/73439436/Desktop/Atual](#), in standards issued by the National Monetary Council, by the Central Bank of Brazil and by the Brazilian Securities and Exchange Commission, as well as other standards applicable to operation of the capital market in general, in addition to those set forth in the Listing Rules of the New Exchange, the Arbitration Rules of the Market Arbitration Chamber, the Rules on Application of Pecuniary Sanctions in the New Exchange, and the Agreement for Listing on the New Exchange.

Relationship with independent auditors

In compliance with CVM (Brazilian SEC) Instruction no. 381/03, we hereby inform that the Company and its subsidiaries have adopted the formal procedure of consulting the independent auditors Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S., in order to ensure that the rendering of these other services will not impair its independence and objectivity, required for the performance of independent auditing services, in addition to obtaining the proper approval from its Audit Committee. The company's policy of not hiring the services of independent auditors ensures that there is no conflict of interest, loss of independence or objectivity.

Guidelines for sustainability communication

To accurately and transparently portray our performance on the economic, environmental and social planes, we have adopted the Global Reporting Initiative (GRI-G3.1) guidelines, whose criteria will be extensively developed in our 2012 Annual Report.

All social and environmental data contained in GRI indicators undergo external verification by the company's independent auditors Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S. In the case of 2012 GHG emissions, a specific verification was conducted (limited assurance) on the inventory data, also by Ernst & Young.

São Paulo, February 6, 2013 – Natura Cosméticos S.A. (BM&FBovespa: NATU3) announces today its results for the fourth quarter (4Q12) and for fiscal year 2012. Except where stated otherwise, the financial and operating information in this release is presented on a consolidated basis, in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS).

natura results 4Q12



The year was marked by recovery in consultant productivity in Brazil, the highest service quality indicators of the past few years and Latin America consolidating its position as a relevant business platform

Sales growth recovered in Brazil supported by a better balance between growth in the consultant base and in productivity¹ due to the execution of our strategy to increase the buying frequency of our customers.

Our service quality achieved the highest level of the last ten years, as shown by the indicator of out-of-stock items and the significant increase in the number of orders delivered within 48 hours. Moreover, other initiatives, such as *Mais Natura*, adjustment of incentives for the sales team to prioritize productivity and the launch of products in previously unexplored price points, led to an increase in productivity in the quarter of 2.9% compared to the same quarter last year.

In Brazil, our target market within is the cosmetics, fragrance and toiletry industry recorded robust growth of 17.9% in the first ten months of 2012, according to data from Sipatesp/Abhipec². Toiletry categories registered the strongest growth, driven mainly by new product launches in the hair care and deodorant categories. We recorded a market share loss in the period of 0.9 p.p., which was concentrated mainly in the personal hygiene category, while we gained market share in the cosmetics and fragrance categories. In 2013, however, our innovation plan should enable us to increase competitiveness in the toiletries category.

Brazil	Market Size (R\$ Million)			Market Share Natura (%)		
	10M12	10M11	Change (%)	10M12	10M11	Change (%)
Cosmetics and Fragrances	9,292	8,137	14.2%	34.5%	33.9%	0.5 pp
Toiletries	10,371	8,545	21.4%	11.6%	13.2%	(1.6) pp
Total	19,662	16,682	17.9%	22.4%	23.3%	(0.9) pp

Source: Sipatesp/Abhipec

We ended the year with 302,000 consultants in Latin America, reaffirming this region's position as a relevant business platform. EBITDA in the Operations in Consolidation was R\$78.4 million with EBITDA margin of 16.1%, while the Operations in Implementation neared breakeven. This reflects the important advances made in the region, with the percentage of goods produced locally increasing continuously to around 10% of needs in December 2012, the stabilization of the CNO (Super Consultant) model in Colombia, Chile and Peru, and the adjustments to the Sustainable Relations Network in Mexico. We remain especially confident and enthusiastic about our businesses in the International Operations, maintaining an intense focus on our objective of becoming one of the main players in the countries where we operate.

¹ Productivity at retail prices = (gross revenue in the period/average number of consultants in the period) / (1 - consultant profit)

² Sipatesp/Abhipec: São Paulo State Perfumery and Toiletry Association / Brazilian Cosmetics, Fragrance and Toiletry Industry Association. The figures for 2011 were reprocessed by Sipatesp/Abhipec.

(R\$ million)	4Q12	4Q11	Change (%)	2012	2011	Change (%)
Brazil Gross Revenue	2,257.8	2,030.8	11.2	7,629.4	6,898.9	10.6
International Gross Revenue	293.4	201.7	45.4	936.6	636.9	47.1
Consolidated Gross Revenue	2,551.2	2,232.6	14.3	8,566.1	7,535.8	13.7
Brazil Net Revenue	1,645.0	1,511.0	8.9	5,611.2	5,087.6	10.3
International Net Revenue	230.1	159.5	44.2	734.4	503.8	45.8
Consolidated Net Revenue	1,875.0	1,670.5	12.2	6,345.7	5,591.4	13.5
% Share International Net Revenue	12.3%	9.5%	2.7 pp	11.6%	9.0%	2.6 pp
Brazil pro-forma EBITDA	452.0	499.4	(9.5)	1,522.6	1,476.1	3.2
% Brazil pro-forma EBITDA Margin	27.5%	33.1%	(5.6) pp	27.1%	29.0%	(1.9) pp
International pro-forma EBITDA	10.0	1.0	n/d	(11.8)	(51.1)	(76.8)
% International pro-forma EBITDA Margin	4.3%	0.6%	3.7 pp	(1.6)%	(10.1)%	8.5 pp
Consolidated EBITDA	462.0	500.4	(7.7)	1,510.7	1,425.0	6.0
% Consolidated EBITDA Margin	24.6%	30.0%	(5.3) pp	23.8%	25.5%	(1.7) pp
Consolidated Net Income	257.3	290.7	(11.5)	861.2	830.9	3.7
% Consolidated Net Margin	13.7%	17.4%	(3.7) pp	13.6%	14.9%	(1.3) pp
Cash Generation	311.6	173.9	79.2	884.3	410.6	115.4
Net Debt / Ebitda				0.37	0.41	

*Growth in local currency of 25.5% in 4Q12 vs 4Q11 and 28.0% in 2012 vs. 2011.

In 2012, consolidated EBITDA grew by 6% compared to 2011. After excluding the nonrecurring effects and the reversal of the provision for profit sharing that had a significant positive impact on the 2011 results, the improvement in the fundamentals of our business supported EBITDA growth of 17%.

We continue to make significant investments that will also play an important role in assuring our competitive advantages, while enabling us to grow the business and taking us to a new level of service quality. This year, CAPEX totaled R\$437.4 million, which was distributed among capacity expansion, information technology and logistics projects. We are now entering an investment cycle in which information technology will increasingly serve as a competitive advantage.

We also took our first steps towards significantly improving the buying experiencing by integrating technology into the consultant-customer relationship. In this scenario, we envision opportunities to become even more connected with people's needs, enabling Natura's network of relationships to expand even further by offering new brands, products, services and businesses.

In December, the acquisition of the Australian brand AESOP, which is present in 11 countries, represented yet another investment aligned with our long-term strategy and will give us access to a powerful global brand that offers excellent products through a unique buying experience in its concept stores. The transaction will increase our exposure in markets beyond Latin America and also allow us to share important competencies between the two companies.

1. social and environmental highlights

In 2012, we improved our sustainability management, which is fundamental to the execution of our strategy and business model. For the second straight year, we figured as the second most sustainable company in the world and the first in the Southern Hemisphere in the "Global 100" ranking compiled by the Canadian organization Corporate Knights.

We inaugurated the Amazon Innovation Center (NINA) and launched the Natura Campus Selection Process for choosing Science, Technology and Innovation projects throughout the region. We also began building an industrial facility based on sustainable principles in Benevides, State of Pará, which should be inaugurated by mid-2013.

In November 2012, the BM&FBovespa S.A. - Securities, Commodities and Futures Exchange announced the new list of companies selected as components of the Corporate Sustainability Index (ISE), with Natura included in the index for the eighth straight year. We were also one of the first companies to support the BM&FBOVESPA by publishing our complete set of responses to the detailed ISE survey.

Indicator	2011 Results	2012 Commitment	2012 Results
Greenhouse gas (GHG) emissions	Reduction of 5.3% over 2010	Reduce relative greenhouse gas (GHG) emissions by 4.5% over 2011*	Reduction of 4.0% over 2011
Water consumption	0.4 liter / unit produced	Maintain 0.4 liter / unit produced in Brazil	0.4 liter / unit produced
Solid Waste	20.0 grams / unit produced	Maintain quantity of solid waste generated per unit produced in Brazil at 20.0 grams	25.6 grams/unit produced
Collections Crer para Ver	R\$8.4 million	Achieve R\$10.3 million sales from Crer para Ver product line in Brazil	R\$12.8 million (throughout the year)
Funding to Supplier Communities **	R\$10.0 million	Distribute R\$12.0 million in wealth to supplier communities	R\$12.1 million

*Reduce relative greenhouse gas (GHG) emissions by 33.0% by 2013, against 2006 baseline inventory. In 2011 reduction of 25.4% over 2006.

**Indicator refers to compensation and purchase of raw materials.

As part of our ongoing commitment to reducing relative **Greenhouse Gas Emissions**, we achieved a reduction of 4% in 2012 on the prior year. We have achieved a cumulative reduction of 28.4% since 2006 and are on track to fulfilling our commitment to reaching a 33.0% reduction by 2013. The main contributors to this reduction were the installation of a biomass-fired boiler at the plant in Benevides, Para, the issue of prepaid fuel cards for the in-house vehicle fleet and the better product mix.

We maintained **Water** consumption stable at 0.4 liter/unit produced, in line with the target established for 2012. Meanwhile, the failure to meet the target for **Solid Waste Generation** is mainly due to the write-off of the discontinued materials inventory (finished products and raw materials).

On the social front, surpassing by 24% the funding target for the **Crer Para Ver** project was due to the excellent performance of all launches by the line during 2012. Crer Para Ver is the main source of funds of the Natura Institute, the Company's social private investment arm. In 2012, the Trilhas Project, which was created in partnership with the NGO Comunidade Educativa (Cedac), has become part of public policy and impacted three million students enrolled in early grades at 72,000 elementary schools.

The increase in the volume of funds allocated to our **Supplier Communities** basically reflects the higher amount of benefit sharing allocated to these communities.

2. economic performance

In the pro-forma results, the profit margin obtained on exports from Brazil to the international operations was subtracted from the COGS of the respective operations in order to show the actual impact of these subsidiaries on the company's consolidated results. Accordingly, the pro-forma income statement for the Brazilian operations considers only the sales made in the domestic market.

Quarter	(R\$ million)	Consolidated ³			Brazil			Pro-Forma Consolidation			Pro-Forma Implementation		
		4Q12	4Q11	Change%	4Q12	4Q11	Change%	4Q12	4Q11	Change%	4Q12	4Q11	Change%
		Total Consultants - end of period* ('000) ⁴	1,572.8	1,421.1	10.7	1,268.4	1,175.5	7.9	190.6	157.3	21.1	111.2	85.6
Total Consultants - average of period ('000)	1,555.8	1,400.3	11.1	1,253.8	1,160.4	8.0	189.8	156.5	21.3	109.7	80.5	36.3	
Units sold – items for resale	140.2	131.1	6.9	125.2	117.8	6.2	9.9	9.1	9.0	4.8	4.5	6.3	
Gross Revenue	2,551.2	2,232.6	14.3	2,257.8	2,030.8	11.2	205.8	141.1	45.9	80.3	52.9	51.9	
Net Revenue	1,875.0	1,670.5	12.2	1,645.0	1,511.0	8.9	154.6	107.2	44.2	69.2	45.6	51.6	
Gross Profit	1,298.6	1,174.2	10.6	1,139.9	1,072.3	6.3	108.0	69.5	55.4	46.8	29.9	56.5	
Selling Expenses	(638.1)	(543.2)	17.5	(533.7)	(468.7)	13.9	(66.0)	(40.6)	62.5	(33.7)	(28.1)	19.9	
General and Administrative Expenses	(209.5)	(198.8)	5.4	(170.1)	(170.7)	(0.3)	(9.8)	(6.4)	54.6	(7.3)	(5.5)	33.0	
Employee profit sharing	(21.1)	(5.1)	n/a	(17.0)	(5.1)	n/a	(1.6)	-	n/a	(0.9)	-	n/a	
Management compensation	(5.2)	0.3	n/a	(5.2)	0.3	n/a	-	-	n/a	-	-	n/a	
Other Operating Income / (Expenses), net	(0.5)	42.1	n/a	2.7	42.2	n/a	(2.2)	0.6	n/a	(0.1)	(0.4)	(87.2)	
Financial Income / (Expenses), net	(38.9)	(41.6)	(6.5)	(32.8)	(40.0)	(18.1)	(5.2)	(1.8)	n/a	(0.9)	0.2	n/a	
Earnings Before Taxes	385.4	427.8	(9.9)	383.8	430.4	(10.8)	23.1	21.3	8.6	3.8	(3.9)	n/a	
Income Tax and Social Contribution	(128.1)	(137.1)	(6.6)	(120.1)	(137.2)	(12.5)	(7.8)	1.4	n/d	(0.2)	(1.2)	(81.6)	
Net Income (Losses)	257.3	290.7	(11.5)	263.8	293.2	(10.0)	15.4	22.7	(32.3)	3.6	(5.1)	n/a	
EBITDA	462.0	500.4	(7.7)	452.0	499.4	(9.5)	29.4	24.2	21.7	5.7	(3.6)	n/a	
Gross Margin	69.3%	70.3%	(1.0) pp	69.3%	71.0%	(1.7) pp	69.8%	64.8%	5.0 pp	67.7%	65.5%	2.1 pp	
Sales Expenses/Net Revenue	34.0%	32.5%	1.5 pp	32.4%	31.0%	1.4 pp	42.7%	37.9%	4.8 pp	48.8%	61.6%	(12.9) pp	
General and Admin. Expenses/Net Revenue	11.2%	11.9%	(0.7) pp	10.3%	11.3%	(1.0) pp	6.4%	5.9%	0.4 pp	10.6%	12.1%	(1.5) pp	
Net Margin	13.7%	17.4%	(3.7) pp	16.0%	19.4%	(3.4) pp	9.9%	21.2%	n/a	5.2%	n/a	n/a	
EBITDA Margin	24.6%	30.0%	(5.3) pp	27.5%	33.1%	(5.6) pp	19.0%	22.6%	(3.5) pp	8.2%	n/a	n/a	

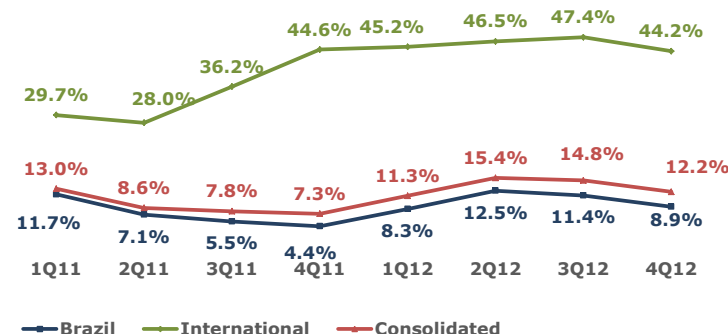
Year to date	(R\$ million)	Consolidated ³			Brazil			Pro-Forma Consolidation			Pro-Forma Implementation		
		2012	2011	Change%	2012	2011	Change%	2012	2011	Change%	2012	2011	Change%
		Total Consultants - end of period* ('000) ⁴	1,572.8	1,421.1	10.7	1,268.4	1,175.5	7.9	190.6	157.3	21.1	111.2	85.6
Total Consultants - average of period ('000)	1,497.7	1,313.4	14.0	1,216.8	1,093.2	11.3	175.8	145.6	20.7	102.4	71.8	42.6	
Units sold – items for resale	499.5	458.6	8.9	445.8	410.5	8.6	35.2	32.9	7.1	17.3	14.9	15.9	
Gross Revenue	8,566.1	7,535.8	13.7	7,629.4	6,898.9	10.6	649.7	441.5	47.1	263.5	172.9	52.4	
Net Revenue	6,345.7	5,591.4	13.5	5,611.2	5,087.6	10.3	487.2	335.1	45.4	226.7	149.2	52.0	
Gross Profit	4,477.6	3,925.1	14.1	3,971.7	3,611.3	10.0	340.2	212.5	60.1	153.4	92.2	66.4	
Selling Expenses	(2,212.2)	(1,952.7)	13.3	(1,835.3)	(1,686.5)	8.8	(224.2)	(148.8)	50.6	(137.5)	(99.8)	37.7	
General and Administrative Expenses	(772.7)	(680.7)	13.5	(645.6)	(577.9)	11.7	(31.0)	(23.2)	33.5	(23.4)	(17.6)	32.8	
Employee profit sharing	(90.8)	(30.2)	n/a	(74.4)	(30.2)	n/a	(6.5)	-	n/a	(3.7)	-	n/a	
Management compensation	(20.7)	(9.4)	n/a	(20.7)	(9.4)	n/a	-	-	n/a	-	-	n/a	
Other Operating Income / (Expenses), net	(11.6)	63.1	n/a	(5.9)	65.7	n/a	(4.6)	(1.1)	n/a	0.0	(1.1)	n/a	
Financial Income / (Expenses), net	(93.4)	(77.3)	20.8	(90.9)	(73.5)	23.8	(2.2)	(2.6)	n/a	(0.3)	(1.2)	n/a	
Earnings Before Taxes	1,276.1	1,237.7	3.1	1,298.9	1,299.4	(0.0)	71.7	36.6	95.7	(11.4)	(27.6)	n/a	
Income Tax and Social Contribution	(414.9)	(406.8)	2.0	(402.1)	(398.3)	1.0	(11.8)	(4.8)	n/a	(1.0)	(3.4)	n/a	
Net Income (Losses)	861.2	830.9	3.7	896.8	901.1	(0.5)	60.0	31.9	88.1	(12.4)	(31.0)	n/a	
EBITDA	1,510.7	1,425.0	6.0	1,522.6	1,476.1	3.2	78.4	43.0	82.3	(8.2)	(24.2)	(66.0)	
Gross Margin	70.6%	70.2%	0.4 pp	70.8%	71.0%	(0.2) pp	69.8%	63.4%	6.4 pp	67.7%	61.8%	5.8 pp	
Sales Expenses/Net Revenue	34.9%	34.9%	(0.1) pp	32.7%	33.1%	(0.4) pp	46.0%	44.4%	1.6 pp	60.6%	66.9%	(6.3) pp	
General and Admin. Expenses/Net Revenue	12.2%	12.2%	0.0 pp	11.5%	11.4%	0.1 pp	6.4%	6.9%	(0.6) pp	10.3%	11.8%	(1.5) pp	
Net Margin	13.6%	14.9%	(1.3) pp	16.0%	17.7%	(1.7) pp	12.3%	9.5%	2.8 pp	(5.5)%	(20.8)%	n/a	
EBITDA Margin	23.8%	25.5%	(1.7) pp	27.1%	29.0%	(1.9) pp	16.1%	12.8%	3.3 pp	(3.6)%	(16.2)%	n/a	

³ Consolidated figures include the Brazil Operations, the Operations in Consolidation, the Operations in Implementation and other International Investments.

⁴ Position at end of Cycle. **Brazil** – Cycle 18. **In Consolidation:** Argentina - Cycle 17, Peru and Chile - Cycle 16. **In implementation:** Mexico - Cycle 17 and Colombia - Cycle 16.

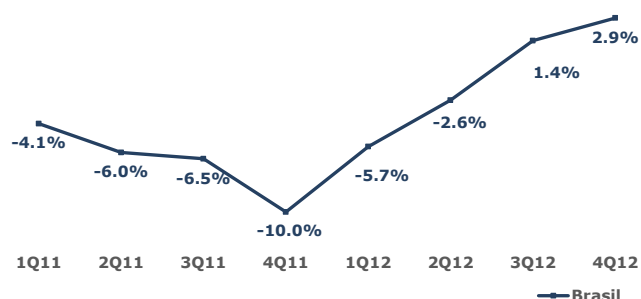
2.1 net revenue

Net Revenue Growth (R\$ - % Year over year)

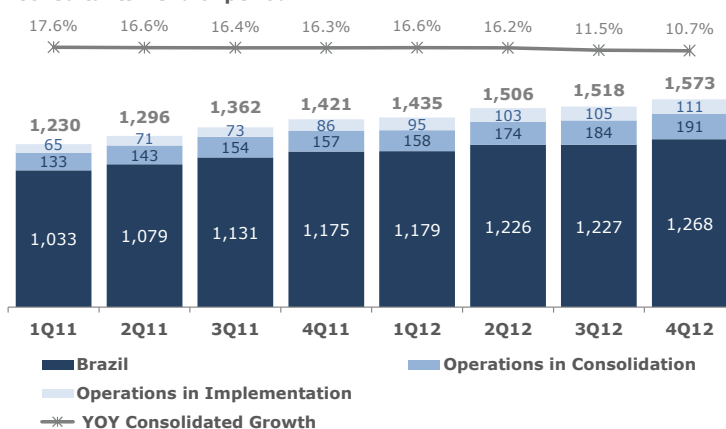


In **Brazil**, as planned, our revenue growth was better balanced in terms of expanding the consultant base and increasing productivity. Between 4Q12 and 3Q12, 41,800 consultants joined our base, leading the number of consultants to end 2012 at 1,268,000, while productivity increased by 2.9%. In the full year, productivity remained stable in nominal terms, going from R\$9,016 in 2011 to R\$8,957 in 2012.

Productivity (% Year over year)



Consultants - end of period



In 4Q12, as detailed in the table to the right, net revenue growth lagged gross revenue growth by 2.3 p.p. due to the higher tax rate resulting from the increase in the value added margin (MVA) in the state of São Paulo on August 1, 2012⁵ that partially impacted 3Q12 and to the nonrecurring impacts concentrated in 4Q11 that reduced the amount of tax payable in that quarter.

Brazil (R\$ million)	4Q10	4Q11	3Q12	4Q12	4Q11 vs 4Q10	4Q12 vs 4Q11
Gross Revenue	1,971.6	2,030.8	1,903.6	2,257.8	3.0%	11.2%
Taxes on sales	524.3	519.9	511.8	612.8	16.9%	17.9%
Taxes on sales rate (%)	26.6%	25.6%	26.9%	27.1%	(1.0) pp	1.5 pp
Net Revenue	1,447.2	1,511.0	1,391.8	1,645.0	4.4%	8.9%

In the **International Operations**, which accounted for 12.3% of consolidated net revenue in 4Q12, sales were leveraged by the significant expansion in the consultant base, reflecting the stabilization of the CNO model in Chile, Colombia and Peru and of the Sustainable Relations Network in Mexico. This scenario supported sales growth rates in local currency of 28.0% in the Operations in Consolidation and 25.2% in the Operations in Implementation in the quarter and in the whole of 2012 of 27.4% and 32.6%, respectively.

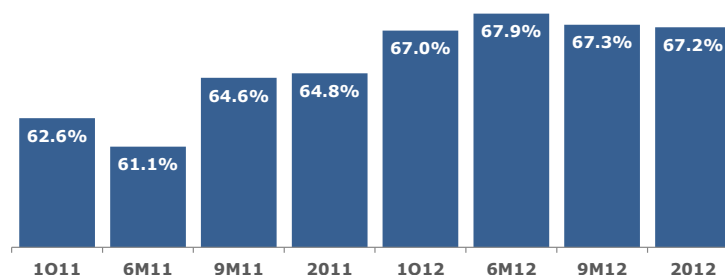
⁵ Value Added Margin (MVA): percentage used to estimate the average margin practiced by consultants, which is used as parameter to form the base for calculating the payment of state value added tax (ICMS-st, tax substitution).

2.2 innovation & products

In Brazil, product launches such as the Natura Tododia line of body splashes and the fragrance Natura UNA, in line with our strategy of positioning products in previously unexplored price points, made positive contributions to the full year results. In addition, our kits for the Christmas season registered excellent sales performances.

The innovation index⁶ stood at 67.2% in December, compared to 64.8% in the same period of 2011, with this improvement supported primarily by the Body and Fragrance categories, which carried out product launches that were well distributed over the last few months. R&D investments in the quarter corresponded to 2.5% of net revenue, compared to 2.6% in 4Q11 (2.5% in 2012 vs. 2.7% in 2011).

Innovation (% NR)



2.3 gross margin

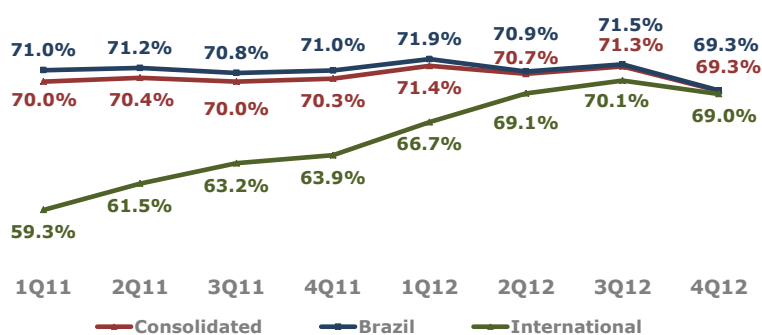
In **Brazil**, gross margin in 4Q12 contracted by 1.7 p.p., reflecting the higher sales taxes and the nonrecurring effects that impacted gross income in the year-ago quarter. In 2012, the improvement in the efficiency of promotions and raw material and packaging prices adjustments negotiated at rates below inflation offset the negative effect from the higher taxes payable, leading gross margin to remain stable.

The following table presents the main components of COGS:

	4Q12	4Q11	2012	2011
RM / PM *	84.8	86.3	82.9	83.2
Labor	7.9	8.6	9.1	9.4
Depreciation	2.5	1.9	2.6	2.3
Other	4.8	3.1	5.4	5.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

* Raw materials and packaging materials

Gross Margin (% NR)

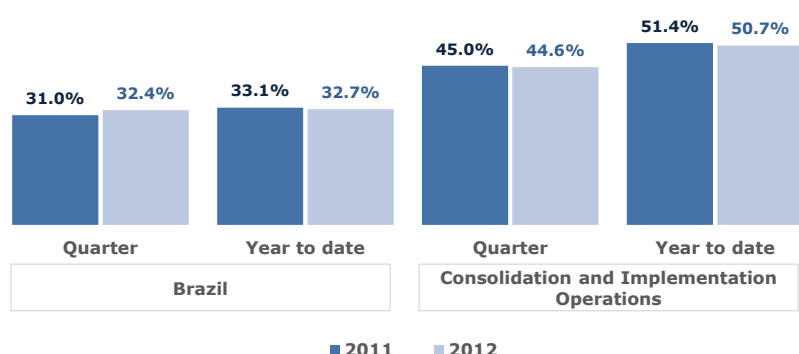


In our international operations, in the countries both in consolidation and implementation we registered gross margin expansions of 5.0 p.p. and 2.1 p.p., respectively, which also reflected the improved efficiency of promotions, the better management of inventories and the still-favorable exchange variation effect between the Brazilian real and the basket of currencies of the countries where we operate.

⁶ Innovation Index: share in the last 12 months of the sale of products launched in the last 24 months.

2.4 selling, general and administrative expenses

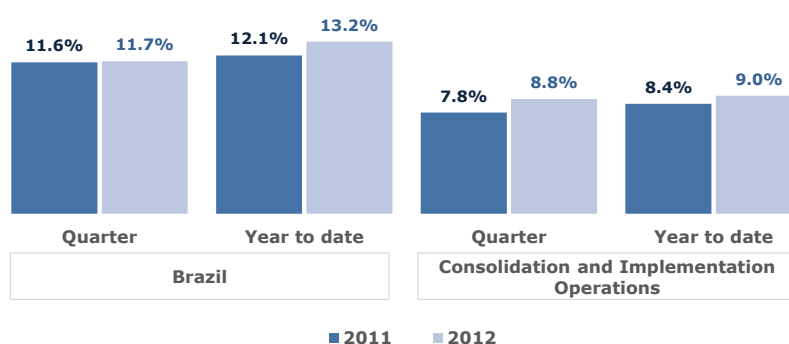
Selling Expenses (%NR)



In Brazil, the relative increase in **selling expenses** in 4Q12 was due to the adjustments to incentives for CNOs related to the Productivity Program, as well as to the higher investments in marketing. In the same period, in our International Operations we maintained strong investments in marketing and incurred higher expenses in the initial phase of the implementation of the CNO model in Argentina, Chile and Colombia.

In Brazil, after excluding the reversal of the provision for profit sharing that benefitted results in 2011, **administrative expenses** remained stable. In 2012, in addition to the more robust information technology structure, we also maintained investments in initiatives to improve our competitive advantages. In the International Operations, the increase in administrative expenses in both the quarter and full year was due to inflationary pressures in Argentina and to the smaller comparison base in 2011 associated with the reversal of the provision for profit sharing in that year.

Administrative Expenses, Employee profit sharing and Management compensation (%NR)



2.5 other operating expenses and revenues

In 4Q12, considering the Brazil Operations and the International Operations, we registered an expense of R\$0.5 million, compared to the revenue of R\$42.1 million in 4Q11. In 2012, we registered an expense of R\$11.6 million, compared to the revenue of R\$63.1 million in 2011. The other operating revenues in 2011 were impacted by nonrecurring items related to the recognition in the year of PIS and Cofins tax credits from prior periods.

2.6 other international investments

Other international investments, which are basically formed by our operations in France and the expenses with projects and the international corporate structure based in Buenos Aires, posted an EBITDA loss of R\$25.1 million in 4Q12 and R\$82.0 million in 2012 (compared to R\$19.7 million in 4Q11 and R\$69.9 million in 2011). The costs of our corporate structure based in Buenos Aires were influenced by the depreciation of the Brazilian real against the Argentine peso.

2.7 EBITDA

Consolidated EBITDA in 2011 benefitted from nonrecurring impacts on expenses related to the reversal of the provision for profit sharing and the recognition of tax credits in the aggregate amount of R\$124.1 million (or 2.2 p.p. of EBITDA margin). After normalizing EBITDA in 2011 and 2012 by excluding these effects, EBITDA increased by 17.0%.

Considering normalized EBITDA, the efficiency and scale gains in Brazil, coupled with the higher profitability of the International Operations, offset the higher investments in information technology and in marketing, which supported EBITDA margin gains.

Consolidated (R\$ million)	2012	2011	2012 vs. 2011
Reported EBITDA	1,510.7	1,425.0	6.0%
(-) Other operating income (expenses), net	(11.6)	63.1	
EBITDA without other operating income (expenses), net	1,522.4	1,361.9	
(-) Employee profit sharing	0.0	61.0	
Normalized EBITDA	1,522.4	1,300.9	17.0%
% Reported EBITDA Margin	23.8%	25.5%	(1.7) pp
% EBITDA Margin without Other Operating Income (Expenses), net	24.0%	24.4%	(0.4) pp
% Normalized EBITDA Margin	24.0%	23.3%	0.7 pp
Change without Other operating income (expenses), net - Reported	0.2 pp	(1.1) pp	
Change Normalized - Reported	0.2 pp	(2.2) pp	

EBITDA (R\$ million)

	4Q12	4Q11	Change %	2012	2011	Change %
Net Revenue	1,875.0	1,670.5	12.2	6,345.7	5,591.4	13.5
(-) Cost of Sales and Expenses	1,450.7	1,201.0	20.8	4,976.1	4,276.3	16.4
EBIT	424.3	469.4	(9.6)	1,369.6	1,315.1	4.1
(+) Depreciation/Amortization	37.7	30.9	21.9	141.2	109.9	28.4
EBITDA	462.0	500.4	(7.7)	1,510.7	1,425.0	6.0

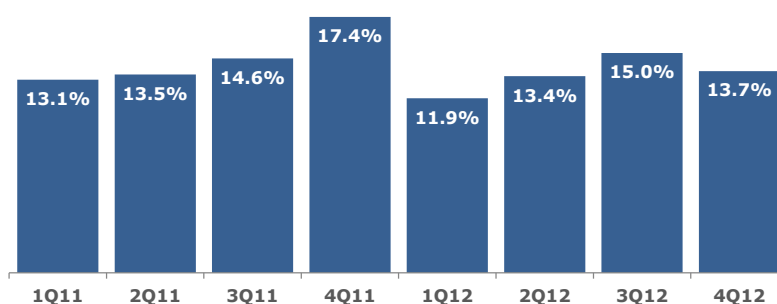
Pro-forma EBITDA by areas of operation (R\$ million)

	4Q12	4Q11	Change %	2012	2011	Change %
Brazil	452.0	499.4	(9.5)	1,522.6	1,476.1	3.2
Argentina, Chile and Peru	29.4	24.2	21.7	78.4	43.0	82.3
Mexico and Colombia	5.7	(3.6)	n/a	(8.2)	(24.2)	n/a
Other Investments	(25.1)	(19.7)	27.7	(82.0)	(69.9)	17.3
EBITDA	462.0	500.4	(7.7)	1,510.7	1,425.0	6.0

2.8 net income

Consolidated **net margin** in 4Q12 and 2012 contracted in relation to the year-ago periods by 3.7 p.p. and 1.3 p.p., respectively. The contractions in net margin were due to the nonrecurring effects in 2011 explained above. These impacts were partially offset by a slight reduction in the income tax rate from 32.9% in 2011 to 32.5% in 2012.

Net Margin (% NR)



The **Financial Result** in 2012 is explained by the increase in average net debt, which was partially offset by the reduction in borrowing costs resulting from the decline in the CDI overnight rate.

(R\$ million)	4Q12	4Q11	Change (%)	2012	2011	Change (%)
Financial Income	42.6	23.1	84.3	161.8	122.7	31.9
Financial Expenses	(81.5)	(64.7)	26.0	(255.3)	(200.0)	27.6
Financial Income / (Expenses), net	(38.9)	(41.6)	(6.4)	(93.4)	(77.3)	20.8

2.9 cash flow

In 2012, the 115.4% increase in **free cash flow** is explained by the R\$281.1 million reduction in working capital investments due to better inventory management, the recovery of taxes and the level of accounts payable (which benefitted from the 2012 calendar and from the high concentration of CAPEX in the last few months of the year).

R\$ million	4Q12	4Q11	Change R\$	Change %	2012	2011	Change R\$	Change %
Net income	257.3	290.7	(33.4)	(11.5)	861.2	830.9	30.3	3.7
Depreciation and amortization	37.7	30.9	6.8	21.9	141.2	109.9	31.3	28.4
Non-cash / Other*	(4.4)	12.8	(17.2)	(134.0)	38.3	23.3	15.0	64.2
Internal cash generation	290.7	334.4	(43.8)	(13.1)	1,040.7	964.1	76.6	7.9
Working Capital (Increase)/Decrease	256.0	(66.1)	322.0	(487.3)	281.1	(207.2)	488.3	(235.7)
Operating cash generation	546.6	268.4	278.3	103.7	1,321.8	757.0	564.8	74.6
CAPEX	(235.0)	(94.5)	(140.5)	148.7	(437.4)	(346.4)	(91.1)	26.3
Free cash flow**	311.6	173.9	137.8	79.2	884.3	410.6	473.7	115.4

Favorable/ (unfavorable)

(*) Some 2011 figures were adjusted for proper disclosure

(**) (Internal cash generation) +/- (changes in working capital and long-term assets and liabilities) – (acquisitions of property, plant, and equipment).

Investments in **property, plant and equipment and intangible assets** totaled R\$235.0 million in 4Q12 and R\$437.4 million in 2012, which is basically explained by the investments in capacity expansion, information technology and logistics projects. For 2013, we forecast CAPEX of R\$450.0 million, which includes the inaugurations of the soap plant in Pará and the new distribution center in São Paulo, the capacity expansion project at the plant in Cajamar, and the investments in systems to support significant technological enhancements in the buying experience.

2.10 debt

The increase in total debt reflects the plan to amortize short-term debt. Note that despite the increase in borrowings, the Net Debt/EBITDA ratio ended December 2012 at 0.37x, down from the level in December 2011.

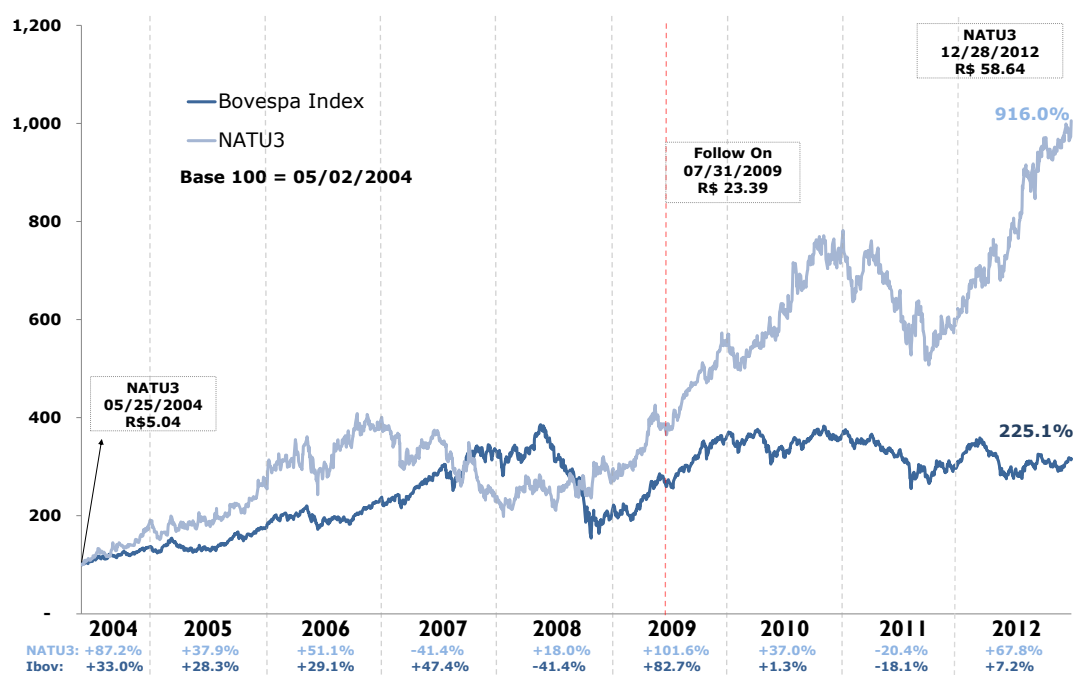
Debt (R\$ million)	Dec/12	Share (%)	Dec/11	Share (%)	Change (%)
Short-Term	999.5	45.5%	169.0	15.3%	491.5%
Long-Term	1,325.1	60.3%	1,017.7	92.4%	30.2%
Derivatives	(80.9)	(3.7)%	(28.6)	(2.6)%	182.7%
Finance Leases	(47.8)	(2.2)%	(56.3)	(5.1)%	-15.2%
Total Debt	2,195.8	100.0%	1,101.7	100.0%	99.3%
Cash, cash equivalents and short-term investment	1,643.1		515.6		218.7%
(=) Net Debt - Net Cash	552.7		586.1		-5.7%
Net Debt / Ebitda	0.37		0.41		
Total Debt / Ebitda	1.45		0.77		

3. stock performance

In 2012, the price of Natura stock gained 67.8%, while the Bovespa Index gained 7.2%. Average daily trading volume in 4Q12 was R\$51.3 million (R\$54.3 million in 2012) and in 4Q11 was R\$35.6 million (R\$43.7 million in 2011).

In 2012, our average ranking in the Bovespa Liquidity Index was 31st.

The following chart shows the performance of Natura stock since its IPO:



4. dividends and interest on equity

On February 6, 2013, the Board of Directors approved the proposal to be submitted to the Annual Shareholders Meeting to be held on April 12, 2013, for the payment on April 17, 2013, of dividends based on net income for fiscal year 2012 and of interest on equity for the period in the amounts of R\$469.5 million and R\$21.8 million (R\$18.6 million net of withholding tax), respectively.

On August 15, 2012, payments were made of interim dividends of R\$327.0 million and interest on equity of R\$31.0 million, net of withholding tax.

The dividends and interest on equity for fiscal year 2012 represent a net payout of R\$1.97 per share and correspond to 100% of net income⁷ for 2012.

⁷ Net income in accordance with Brazilian Corporations Law.

conference call & webcast

PORTUGUESE: Friday, February 8, 2013
10:00 a.m. (Brasília time)

ENGLISH: Friday, February 8, 2013
12:00 p.m. (Brasília time)

From Brazil: **+55 11 4688 6341**

From the U.S.: toll free **+1 855 281 6021**

From other countries: **+1 786 924 6977**

Code: **Natura**

Live webcast:

www.natura.net/investidor

investor relations

Tel: +55 (11) 4196-1421

Fabio Cefaly, fabiocefaly@natura.net

Tatiana Bravin, tatianabravin@natura.net

Taísa Hernandez, taisahernandez@natura.net

Yakatherine Menendez, yakatherinemenendez@natura.net



Índice Brasil 50 **IBRX 50**

Índice de Ações com Tag Along Diferenciado **ITAG**

Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada **IGC**

Índice de Sustentabilidade Empresarial **ISE** 2013

MSCI

Índice Carbono Eficiente **ICO2**

balance sheets

on December 31, 2012 and 2011

(in millions of Brazilian real - R\$)

ASSETS	2012	2011	LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	2012	2011
CURRENT ASSETS			CURRENT LIABILITIES		
Cash and cash equivalents	1,144.4	515.6	Borrowings and financing	999.5	169.0
Short-term investments	498.7	-	Trade and other payables	649.9	489.0
Trade receivables	651.4	641.9	Payroll, profit sharing and related taxes	211.8	132.0
Inventories	700.7	688.7	Taxes payable	501.5	446.8
Recoverable taxes	144.5	201.6	Other payables	52.0	37.9
Derivatives	80.9	28.6	Total current liabilities	2,414.7	1,274.7
Other receivables	157.8	126.8			
Total current assets	3,378.3	2,203.3			
NONCURRENT ASSETS			NONCURRENT LIABILITIES		
Long-term assets:			Borrowings and financing	1,325.1	1,017.7
Recoverable taxes	151.4	111.2	Taxes payable	177.3	140.5
Deferred income tax and social contribution	214.2	189.6	Provision for tax, civil and labor risks	63.3	65.0
Escrow deposits	349.5	295.8	Others provisions	89.0	44.8
Other noncurrent assets	41.3	29.9	Total noncurrent liabilities	1,654.6	1,268.0
Property, plant and equipment	1,012.1	800.4			
Intangible assets	228.5	162.8	SHAREHOLDERS' EQUITY		
Total noncurrent assets	1,997.1	1,589.8	Capital	427.1	427.1
			Capital reserves	155.9	160.3
			Earnings reserves	308.1	292.5
			Treasury shares	(66.1)	(102.8)
			Proposed additional dividend	491.3	490.9
			Other comprehensive losses	(10.2)	(17.6)
			Total shareholders' equity	1,306.1	1,250.2
TOTAL ASSETS	5,375.4	3,793.0	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	5,375.4	3,793.0

statements of income

for the periods ended December 31, 2012 and 2011

(R\$ milhões)	2012	2011
NET REVENUE	6,345.7	5,591.4
Cost of sales	(1,868.0)	(1,666.3)
GROSS PROFIT	4,477.6	3,925.1
OPERATING (EXPENSES) INCOME		
Selling expenses	(2,212.2)	(1,952.7)
Administrative and general expenses	(772.7)	(680.7)
Employee profit sharing	(90.8)	(30.2)
Management compensation	(20.7)	(9.4)
Other operating income (expenses), net	(11.6)	63.1
INCOME FROM OPERATIONS BEFORE FINANCIAL (EXPENSES) INCOME	1,369.5	1,315.1
Financial income	161.8	122.7
Financial expenses	(255.3)	(200.0)
INCOME BEFORE INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	1,276.1	1,237.7
Income tax and social contribution	(414.9)	(406.8)
NET INCOME	861.2	830.9

statements of cash flow

for the periods ended December 31, 2012 and 2011

R\$ million	2012	2011
CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES		
Net income	861.2	830.9
Adjustments to reconcile net income to net cash provided by operating activities:		
Depreciation and amortization	141.2	109.9
Provision for losses on swap and forward transactions	(52.3)	(14.3)
Provision (reversal) for tax, civil and labor contingencies	4.6	(8.0)
Interest and inflation adjustment of escrow deposits	(21.0)	(51.2)
Income tax and social contribution	414.9	406.8
(Gain) loss on sale on property, plant and equipment and intangible assets	15.7	13.5
Interest and exchange rate changes on borrowings and financing and other liabilities	163.2	121.7
Exchange rate changes on other assets and other liabilities	9.1	(7.8)
Stock options plans expenses	10.8	13.4
Provision for discount on assignment of ICMS credits	0.8	0.3
Allowance for doubtful accounts	7.9	(0.7)
Allowance for inventory losses	(23.8)	19.7
Provision for healthcare plan and carbon credits	44.2	12.4
Recognition of untimely used tax credits	(11.6)	(40.4)
Recognition of tax credits related to lawsuit	(1.7)	(16.9)
	1,563.2	1,389.4
(INCREASE) DECREASE IN ASSETS		
Trade receivables	(17.5)	(70.9)
Inventories	11.9	(136.9)
Recoverable taxes	29.5	(45.2)
Other receivables	(48.6)	(158.0)
Subtotal	(24.6)	(411.0)
INCREASE (DECREASE) IN LIABILITIES		
Domestic and foreign suppliers	162.1	121.8
Payroll, profit sharing and related taxes, net	79.8	(30.7)
Taxes payable	(2.7)	24.1
Other payables	14.1	(14.1)
Provision for tax, civil and labor contingencies	(6.3)	(0.8)
Subtotal	247.0	100.1
CASH GENERATED BY OPERATING ACTIVITIES	1,785.6	1,078.5

OTHER CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES		
Payments of income tax and social contribution	(320.8)	(319.6)
Payments of derivatives	(18.5)	(18.4)
Payment of interest on borrowings and financing	(104.3)	(76.7)
NET CASH GENERATED BY OPERATING ACTIVITIES	1,342.0	663.8
CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES		
Acquisition of property, plant and equipment and intangible assets	(437.5)	(346.4)
Proceeds from sale of property, plant and equipment and intangible assets	3.1	3.7
Withdrawal (payment) of escrow deposits	(32.6)	92.3
Short-term investments	(4,213.7)	-
Redemption of short-term investments	3,715.1	-
NET CASH USED IN INVESTING ACTIVITIES	(965.6)	(250.3)
CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES		
Repayments of borrowings and financing - principal	(629.7)	(648.7)
Proceeds from borrowings and financing	1,708.6	1,045.7
Sale of treasury shares due to exercise of stock options	30.8	1.2
Payment of dividends and interest on capital	(491.0)	(430.1)
Interim dividends and interest on capital	(363.5)	(332.8)
Acquisition of treasury shares	-	(104.5)
Capital increase through subscription of shares (353,289 common shares at average price of R\$39.69)	-	9.0
NET CASH GENERATED (USED) IN FINANCING ACTIVITIES	255.3	(460.1)
Gains (losses) arising on translating foreign currency cash and cash equivalents	(2.9)	1.9
INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	628.8	(44.6)
Cash and cash equivalents at beginning of year	515.6	560.2
Cash and cash equivalents at end of year	1,144.4	515.6
INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	628.8	(44.6)
ADDITIONAL INFORMATION TO THE STATEMENTS OF CASH FLOWS		
Restricted cash	-	6.8
Bank overdrafts - unused	343.6	235.5

Glossary

_Benefit Sharing: based on Natura's Policy for the Sustainable Use of Biodiversity and Associated Traditional Knowledge, benefits are shared whenever we perceive various forms of value in the access gained to biodiversity. Therefore, one of the practices that defines the way in which these resources will be shared is to associate payments with the number of raw materials produced from each plant as well as the commercial success of the products in which these raw materials are used.

_CDI: the overnight rate for interbank deposits.

_GHG: Greenhouse gases.

_Innovation Index: the percentage of revenue earned in the last 12 months from the sale of products launched in the last 24 months.

_Natura Crer Para Ver Program: Crer Para Ver, which translates literally as "Believing is Seeing", is a special line of non-cosmetic products whose profits are transferred to the Natura Institute. Neither Natura nor Consultants earn money from sales of this line.

_Natura Consultant (CN): independent sales representatives who do not have a formal labor relationship with Natura.

_Natura Institute: is a non-profit organization created in 2010 to strengthen and expand our private social investment initiatives. The institute has enabled us to leverage our efforts and investments in actions that contribute to the quality of public education.

_Natura Super Consultant (CNO): independent sales representatives who do not have a formal labor relationship with Natura and support the Relationship Managers in their activities;

_Operations in Consolidation: grouping of operations: Argentina, Chile and Peru

_Operations in Implementation: grouping of operations: Colombia and Mexico

_Profit Sharing: the share of profit allocated to employees under the profit-sharing program.

_Sipatesp/Abihpec: São Paulo State Perfumery and Toiletry Association / Brazilian Cosmetics, Fragrance and Toiletry Industry Association.

_Supplier Communities: the communities of people engaged in small-scale farming and extraction activities in a variety of locations in Brazil, especially in the Amazon Region, from which the inputs used in our products are extracted from the local social and biodiversity. We form production chains with these communities that are based on fair prices, the sharing of benefits gained from access to the genetic heritage and associated traditional knowledge and support for local sustainable development projects. This business model has proven effective in generating social, economic and environmental value for Natura and for the communities.

_Sustainable Relations Network: sales model adopted in Mexico that features eight stages in a consultant's development: Natura Consultant, Natura Consultant Entrepreneur, Natura Trainer 1 and 2, Natura Transformer 1 and 2, Natura Inspirer and Natura Associate. To advance through the stages consultants must meet targets for sales volume and attracting new consultants and (unlike the models adopted in other countries) also for personal development and social and environmental engagement in the community.

_Target Market: refers to the market data published by Sipatesp/Abihpec. Considers only the segments in which Natura operates. Excludes diapers, oral hygiene products, hair dyes, nail polish, feminine hygiene products as well as other products.

_Trilhas Project: launched in 2009, this program's objective is to introduce first-grade students to the world of reading through a series of materials prepared to support the work of teachers in the areas of reading, writing and speaking.

restated figures

_Cost Distribution Table: Restatement of the distribution of costs in 2011 due to pertinent reclassifications.

_Productivity (new calculation method): at retail prices = (gross revenue/average number of consultants in the period) / (1%-consultant profit).

_Units of products for resale: The amounts for 2011 and 4Q11 were restated due to internal reprocessing. For fiscal year 2011, the number of units on a consolidated basis increased from 445,500 to 458,200. For 4Q11, the number of units on a consolidated basis increased from 131,100 to 131,000

EBITDA is not a measure under BR GAAP and does not represent cash flow for the periods presented. EBITDA should not be considered an alternative to net income as an indicator of operating performance or an alternative to cash flow as an indicator of liquidity. EBITDA does not have a standardized meaning and the definition of EBITDA used by Natura may not be comparable with that used by other companies. Although EBITDA does not provide under BR GAAP a measure of cash flow, Management has adopted its use to measure the Company's operating performance. Natura also believes that certain investors and financial analysts use EBITDA as an indicator of performance of its operations and/or its cash flow.

This report contains forward-looking statements. These forward-looking statements are not historical fact, but rather reflect the wishes and expectations of Natura's management. Words such as "anticipate", "wish", "expect", "foresee", "intend", "plan", "predict", "project", "desire" and similar terms identify statements that necessarily involve known and unknown risks. Known risks include uncertainties that are not limited to the impact of price and product competitiveness, the acceptance of products by the market, the transitions of the Company's products and those of its competitors, regulatory approval, currency fluctuations, supply and production difficulties and changes in product sales, among other risks. This report also contains certain pro forma data, which are prepared by the Company exclusively for informational and reference purposes and as such are unaudited. This report is updated up to the present date and Natura does not undertake to update it in the event of new information and/or future events.

