

relatório de administração natura 2011



natura
bem estar bem

O DESAFIO ÉTICO DO NOSSO TEMPO

Vivemos em 2011 a confirmação de que nosso mundo é insustentável, se mantidos o atual padrão de produção e consumo global e os desequilíbrios socioambientais. A onda de acontecimentos dos últimos anos é eloquente: em 2006, emergiu a consciência dos riscos do aquecimento global provocado pelo homem; dois anos depois, vivenciamos a crise econômica, que ora se aprofunda na Comunidade Europeia. Por fim, desde 2010, acompanhamos com perplexidade as convulsões sociais da Primavera Árabe, de diferentes matizes, mas que têm um aspecto comum: a busca pelos fundamentos de uma sociedade mais justa e igualitária. Acreditamos que somente uma profunda transformação baseada na ética da vida, na qual prevaleçam uma nova lógica de desenvolvimento e uma revigorada governança global, acima de interesses de regiões, países, grupos econômicos, será fonte de esperança para as gerações futuras e para a continuidade da existência humana na Terra.

Se, por um lado, esse cenário nos preocupa, por outro, reafirma nossa determinação de investir os melhores esforços emocionais e intelectuais para que a Natura cada vez mais atue como agente da necessária transformação social. Sempre gerida segundo os princípios da sustentabilidade, na busca pelos melhores resultados - de forma integrada - nas dimensões econômica, social e ambiental. Esse comportamento empresarial, em sintonia com as aspirações da sociedade, nos impõe a levar a Natura e sua proposta de valor para novas fronteiras e geografias.

Atualmente, o Brasil e a América Latina, nossos principais mercados de atuação, encontram-se em posição privilegiada. Mesmo não estando imunes aos efeitos de um ambiente internacional mais difícil, tendemos a ser menos impactados pelos desequilíbrios globais. A ascensão econômica de um importante contingente populacional, com destaque à participação feminina, parece ter uma envergadura que poderá promover um longo e promissor ciclo de desenvolvimento, ainda que distante de um projeto de desenvolvimento sustentável, que promova a plena inclusão social, a ampliação da distribuição de riqueza e a mitigação de impactos ambientais. Os expressivos investimentos de grandes companhias de higiene

pessoal, perfumaria e cosméticos na América Latina comprovam esse cenário ainda muito promissor. Em pouco tempo o Brasil será o segundo maior mercado mundial em nosso setor.

Iniciamos nossa mensagem com uma passagem da recém-publicada obra de Christopher Meyer, professor da Universidade de Harvard, que descreve, de maneira inspiradora, a forma como procuramos empreender o nosso negócio. Somos muito gratos por sua generosa interpretação, que a um só tempo realça nossos traços distintivos e nos estimula a participar de um novo projeto de capitalismo, mais solidário, justo e inclusivo. Acreditamos que nossa trajetória de sucesso reside no fato de historicamente buscarmos o aperfeiçoamento contínuo e soluções inovadoras para os dilemas do tempo presente e do porvir; apreendendo o "espírito da época" e projetando-o para o futuro. Nesse novo contexto, nosso maior desafio será o de unir as novas tecnologias com corações engajados em uma mesma causa. Dessa forma, vislumbramos a possibilidade de expandir o poder transformador de nossa rede de relações.

O exercício cada vez mais pleno de nossa Razão de Ser, que é promover o *bemestar*, nos levará a aperfeiçoar e aprofundar os laços que nos unem às nossas consultoras, colaboradores, parceiros de negócios e consumidores. Movida por sonhos e pela busca de realização profissional e pessoal, estamos convencidos de que essa comunidade está determinada a promover valores como solidariedade, criatividade e altruísmo, com respeito e reverência à vida.

Assim, reafirmamos o nosso compromisso histórico de estar ao lado de todos aqueles que queiram participar dessa urgente construção coletiva da humanidade.

Com a amizade de,

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA, GUILHERME PEIRÃO LEAL E PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS, Copresidentes do Conselho de Administração

mensagem da presidência do conselho de administração

mensagem do comitê executivo

AS BASES DA NATURA DO FUTURO

Nos últimos cinco anos, promovemos uma profunda transformação na Natura. Praticamente dobramos de tamanho entre 2007 e 2011, e os resultados alcançados demonstram a consistência de nossa estratégia: as consultoras e consultores passaram de 718 mil para 1,4 milhão, elevando os pedidos de produtos de 9 milhões para expressivos 17 milhões ao ano; já o Ebitda saltou de R\$ 700 milhões para R\$ 1,4 bilhão e a receita líquida avançou de R\$ 3 bilhões para R\$ 5 bilhões. A participação das Operações Internacionais, por sua vez, saiu de 4,4% e alcançou 9%. Para dar suporte a esse ciclo de crescimento, realizamos uma grande evolução em nosso modelo logístico, desenvolvemos e atraímos novas lideranças cada vez mais identificadas com nossa cultura e comportamento empresarial, implementamos um sistema de gestão estruturado em Unidades de Negócios e Unidades Regionais, e prosseguimos investindo em inovação, seja na concepção dos produtos, na gestão dos impactos ambientais e em nosso modelo comercial.

Em 2011, realizamos o maior investimento de nossa história, destinando cerca de R\$ 350 milhões para ampliação de produção, evolução do modelo logístico e maior e melhor uso da tecnologia da informação, indispensáveis para a sustentação do nosso crescimento. Trabalhamos na mudança de patamar de nossa infraestrutura para que nossos produtos cheguem cada vez mais rápido às mãos das nossas consultoras, com redução do custo do pedido e das emissões dos gases causadores do aquecimento global.

Devemos reconhecer que a implementação simultânea de novos sistemas de captação de pedidos e a evolução no nosso modelo logístico, com a abertura de novos CDs, provocou instabilidade em nossas operações, afetando a prestação dos serviços e a qualidade das relações. Ao mesmo tempo enfrentamos uma redução na eficiência comercial e mercadológica. A combinação desses dois fatores repercutiu nos resultados, que ficaram abaixo das nossas expectativas, exigindo ajustes no plano durante o ano.

Estamos empenhados em assegurar uma maior assertividade de nossas promoções, equilibrando melhor a parcela feita de forma centralizada e a gerida regionalmente. E temos a certeza de que as mesmas evoluções na infraestrutura permitirão que alcancemos um padrão de serviços que amplie os diferenciais competitivos de nossa marca.

O ano também nos trouxe novas oportunidades. Passado um período de significativa expansão do nosso negócio por meio do crescimento do canal de vendas, que possibilitou um aumento de penetração de nossos produtos nos lares brasileiros de 40% para 60%, identificamos espaço para evoluir em nossa estratégia, que passa a privilegiar o ganho de produtividade de nossas consultoras pelo aumento da frequência de compra dos consumidores e da variedade de produtos adquiridos. Afinal, temos a marca preferida do mercado e nossas consultoras já se relacionam com 100 milhões de consumidores no Brasil.

“A Natura é provavelmente o exemplo mais evoluído que vimos até o momento de empresa que gerencia seu mundo em todas as suas cores e maximiza o valor agregado de sua ecologia.”

Christopher Meyer, *Standing on the Sun: How explosion of capitalism abroad will change business everywhere*

Vamos privilegiar o ganho de produtividade de nossas consultoras pelo aumento da frequência de compra dos consumidores e da variedade de produtos adquiridos. Afinal, temos a marca preferida do mercado e já nos relacionamos com 100 milhões de consumidores no Brasil.

Seguimos entusiasmados com a expansão de nossas Operações Internacionais, fruto do trabalho de um time de liderança de alta qualidade, combinando colaboradores com vivência na Natura e com conhecimento dos mercados locais. Na Argentina, Chile e Peru, países em que nossas operações estão no estágio de consolidação, crescemos a um ritmo de 36% ao ano em moeda local ponderada, melhoramos significativamente nossa rentabilidade e estamos entre as marcas preferidas do nosso setor. Em 2011, demos continuidade com a implementação da manufatura local, com o início da produção na Colômbia; duplicamos o Centro de Distribuição no México; e começamos a colher os primeiros resultados da "Red de Relaciones Sustentables" (Rede de Relações Sustentáveis), inovação de nosso modelo comercial, desenvolvida especialmente para atender ao mercado mexicano, estimulando o empreendedorismo socioambiental, uma novidade na indústria da venda direta.

No plano econômico, nossa receita líquida avançou 8,9% e o Ebitda cresceu 13,4%. No âmbito social, ampliamos a distribuição de riqueza para os nossos principais públicos de relacionamento. Os ajustes ao longo do ano impactaram o clima organizacional, e as instabilidades no nível de serviços afetaram a satisfação de nossas consultoras. Já na dimensão ambiental, alcançamos as metas de redução de emissões e de uso de recursos naturais, como água e energia.

Ao mesmo tempo em que promovemos evoluções em múltiplas frentes, avançamos na direção de uma nova perspectiva para os negócios. Estamos especialmente motivados com o futuro da venda direta. Desde sempre, acreditamos na capacidade empreendedora e transformadora de pessoas, engajadas em propósitos comuns. Num mundo cada vez mais conectado digitalmente, onde o tratamento personalizado para cada consumidor ganha relevância, a venda direta tem uma grande oportunidade de continuada expansão. Vislumbramos um futuro no qual a relação entre consultoras e consumidores será apoiada por alta tecnologia de informação e pelas redes sociais, campo onde os serviços podem evoluir muito e, ao mesmo tempo, ampliar a geração de valor para todos os envolvidos.

Inspirados pelo contínuo desejo de ver nossa marca alcançar novos espaços, reafirmamos nosso entusiasmo em prosseguir com todos aqueles que fazem parte da comunidade Natura, dando cada vez mais significado à rede de relações que construímos.

ALESSANDRO GIUSEPPE CARLUCCI, Diretor-presidente // **JOÃO PAULO FERREIRA**, Vice-presidente de Operações e Logística // **JOSÉ VICENTE MARINO**, Vice-presidente de Negócios // **MARCELO CARDOSO**, Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade // **ROBERTO PEDOTE**, Vice-presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação

relatório de administração

Contexto do mercado

De acordo com os dados mais recentes da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (Abihpec/Sipatesp2), o mercado-alvo de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no País avançou 7,7% em termos nominais nos dez primeiros meses de 2011, abaixo das projeções dos especialistas. Nesse contexto, a Natura manteve a liderança do setor, com participação de 23,2%, com queda de 0,4 ponto percentual sobre o mesmo período do ano anterior.

Avanços em infraestrutura

Os investimentos em infraestrutura irão oferecer a base para o novo ciclo de crescimento da Natura. Desde 2009, nossa estrutura logística passa por uma expressiva transformação. Buscamos garantir que os nossos produtos cheguem mais rapidamente às mãos das nossas consultoras, com redução do custo do pedido e das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE).

Em 2011, inauguramos um Centro de Distribuição (CD) e outros três CDs tiveram a capacidade ampliada, com suas linhas substituídas. Equipados com alta tecnologia de separação dos produtos (*picking*), grande automatização e baixo consumo de energia, estão preparados para atender um número maior de pedidos, incluindo aqueles com menos itens, o que viabiliza o maior fracionamento das entregas. Contribuem, assim, para que tenhamos ganhos de produtividade e redução no custo do pedido.

Em 2012, daremos continuidade à expansão com a inauguração de um Centro de Distribuição e um *hub*, em São Paulo. Com os investimentos realizados, antecipamos em quase dois anos o planejamento para revisão da malha logística. Nosso objetivo é reduzir significativamente o tempo de atendimento a nossas consultoras.

Em nossas operações internacionais, alcançamos também ganhos de eficiência logística, com o novo planejamento de distribuição na América Latina, que centralizou o atendimento na Colômbia e no México. Consolidamos a operação de envase de perfumes na Argentina, iniciada em 2010, e passamos a produzir sabonetes na Colômbia. Com isso, esperamos aumentar significativamente a parcela de produtos fabricados localmente.

Governança corporativa e mercado de capitais

O Conselho de Administração passou por um processo de renovação com a substituição de dois de seus membros. Depois de contribuírem por mais de uma década para o crescimento e o fortalecimento da Natura, Edson Vaz Musa e José Guimarães Monforte anunciaram sua saída. Para ocupar seus lugares, foram aprovados, na Assembleia Geral Ordinária (AGO) de abril de 2011, os nomes de Marcos Lisboa e Adilson Primo como conselheiros externos e independentes – Primo renunciou ao cargo em novembro e sua vaga ainda não foi preenchida. Na mesma AGO, Guilherme Peirão Leal reassumiu o cargo de copresidente no Conselho de Administração, após um período de afastamento para participar das eleições presidenciais de 2010. Desde 2010, estamos mobilizados para atrair o maior número possível dos nossos 10 mil acionistas à AGO, principalmente nossos pequenos investidores. Acreditamos que essa é uma forma de reafirmar nosso envolvimento e a postura de transparência no relacionamento. Em 2011, preparamos um evento no qual estimulamos o diálogo dos acionistas com todos os membros do Conselho de Administração e do Comitê Executivo, o diretor-presidente, os fundadores da Natura e as áreas de Relações com Investidores e de Governança Corporativa. Outro ponto de destaque foi a realização conjunta da reunião pública com a participação da Apimec-SP (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), o que se repetirá na AGO de 2012, marcada para o dia 13 de abril.



Perfil dos acionistas

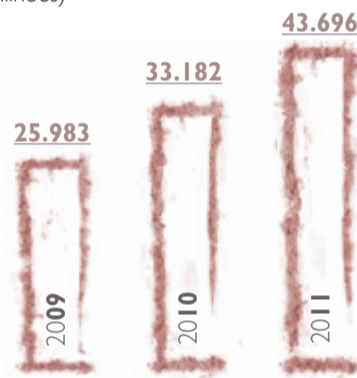
	2009	2010	2011
Pessoas físicas	7.699	7.838	8.722
Pessoas jurídicas Brasil	560	560	659
Pessoas jurídicas exterior	668	850	867
Total	8.927	9.248	10.248

DESEMPENHO DAS AÇÕES

Em 2011, as ações Natura sofreram uma desvalorização de 20,4%, pouco abaixo da desvalorização anual de 18,1% do Ibovespa, principal índice da BM&FBOVESPA.

Volume médio diário negociado de ações

(R\$ milhões)



Fonte: Econormática

As Operações Internacionais já respondem por **9%** de nossa receita líquida.

A Natura 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, conforme gráfico a seguir:

Apreciação NATU3 x Ibovespa



Desempenho econômico

A receita líquida consolidada da Natura em 2011 foi de R\$ 5.591 milhões, evolução de 8,9% em relação a 2010, com Ebitda (sigla em inglês para lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização) de R\$ 1.425 milhões, margem Ebitda de 25,5%; e lucro líquido de R\$ 830 milhões, margem de 14,9%.

Evolução (R\$ milhões)

	2009	2010	2011
Receita líquida consolidada	4.242,1	5.136,7	5.591,4
Ebitda consolidado	1.008,5	1.256,8	1.425,0
Lucro líquido consolidado	683,9	744,1	830,9

Na operação Brasil, a receita líquida cresceu 6,8%, alcançando R\$ 5.087 milhões. As operações internacionais, por sua vez, apresentaram crescimento vigoroso de 40%

em moeda local ponderada (35,4% em reais), somando R\$ 503 milhões, ou 9,0% da receita líquida consolidada da Natura, a maior participação histórica.

A geração de caixa livre no ano foi de R\$ 411 milhões contra R\$ 716 milhões em 2010, uma redução de 42,7%. Em 2011, houve um aumento no capital de giro, concentrado principalmente na ampliação da cobertura de estoques e no aumento de impostos a recuperar. Em 2011, investimos R\$ 346 milhões em imobilizado, sobretudo, em tecnologia da informação, capacidade de manufatura e infraestrutura logística.

Desempenho socioambiental

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

Distribuição de riqueza (R\$ milhões)

	2009	2010	2011
Acionistas ¹	551,9	646,9	762,9
Consultoras	2.302,5	2.738,2	2.906,1
Colaboradores	643,0	769,2	634,3
Fornecedores	3.087,5	3.707,4	4.362,8
Governo	1.147,4	1.476,5	1.472,3

¹ Os valores de distribuição de riqueza aos acionistas referem-se aos dividendos e juros sobre capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa.

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Em 15 de fevereiro de 2012, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à AGO, que será realizada em 13 de abril de 2012, para pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2011, no montante de R\$ 762,6 milhões e R\$ 61,1 milhões (R\$ 51,9 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 20 de julho de 2011 foram pagos, *ad referendum* da Assembleia Geral Ordinária, dividendos no montante de R\$ 295,3 milhões e juros sobre o capital próprio no valor de R\$ 31,9 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte). O saldo remanescente a ser pago em 18 de abril de 2012, após ratificação pela Assembleia Geral Ordinária, será de R\$ 467,3 milhões na forma de dividendos e R\$ 20,1 milhões na forma de juros sobre o capital próprio (líquidos de imposto de renda na fonte).

Esses dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2011 representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,89 por ação (R\$ 1,65 por ação em 2010), correspondendo a 99% do lucro líquido¹ de 2011.

¹ Resultado final da somatória de todas as receitas e despesas no exercício.



Mariana Rosalem, Colaboradora Natura

Temas prioritários de sustentabilidade

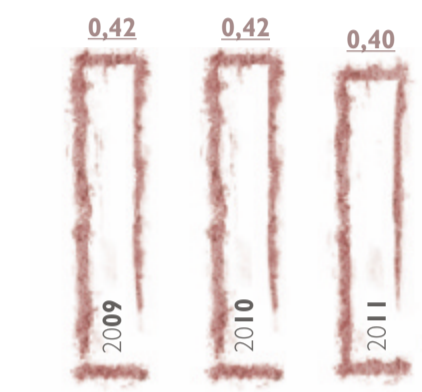
Antes de mais nada, olhar para os desafios da sustentabilidade é uma grande fonte de inovação para a Natura. Trabalhamos continuamente para integrar os aspectos econômico, social e ambiental em toda a gestão da Natura. Nossa proposta de valor passa pela construção de um modelo de desenvolvimento sustentável, que considere os riscos e oportunidades nas três dimensões do chamado *triple bottom line*, gerando valor para a sociedade e os negócios. A sustentabilidade é, portanto, um princípio que perpassa nossos processos, integra o Planejamento Estratégico e é acompanhado pela alta gestão. A definição das prioridades de atuação ocorre em conjunto com nossos *stakeholders*. Em 2011, concluímos a revisão bianual desses focos de ação, aqueles que consideramos críticos para o futuro da Natura, reportados mensalmente pelo Comitê de Sustentabilidade à Diretoria Executiva. Conheça a seguir as principais evoluções nesses temas:

ÁGUA

Ao longo dos anos, temos aprimorado nossos processos produtivos e conquistado eficiência no uso da água em nossas operações. Em 2011, reduzimos nosso consumo, que no ano anterior, foi de 0,42 para 0,40 litro por unidade produzida.

Sabemos, no entanto, que nosso impacto vai além do consumo na produção. Para aprofundar nosso conhecimento, iniciamos há dois anos um amplo estudo, que resultou em nosso primeiro inventário hídrico, desenvolvido de acordo com a metodologia da Water Footprint Network (WFN), organização internacional de referência na promoção do uso sustentável, equitativo e eficiente de água. A Natura foi a primeira empresa do setor de cosméticos a aplicar essa tecnologia e a única companhia do mundo a contemplar nesse inventário a fase de uso dos produtos pelos consumidores.

Consumo de água (litros/unidade produzida)¹



¹ Métrica alterada de consumo de água de unidade faturada por unidade produzida para permitir a antecipação da identificação de oportunidades de melhoria em nossos processos.



EDUCAÇÃO

Em 2011, evoluímos para uma nova arquitetura de educação para a Natura, baseada na disseminação da sustentabilidade, que vai além da capacitação dos nossos colaboradores, incluindo fornecedores, consultoras e comunidades do entorno, entre outros públicos.

Outro pilar fundamental da nossa estratégia de educação é o Instituto Natura. Criado em 2010, a organização sem fins lucrativos é responsável por nosso investimento social privado e está focada na promoção da educação de qualidade. Uma importante expressão desse compromisso é o programa Crer para Ver, cujos recursos são obtidos por meio da venda de uma linha especial de produtos, na qual tanto a Natura quanto os consultores e consultoras abrem mão dos ganhos para que sejam aplicados em projetos de melhoria da educação pública no Brasil e na América Latina. Em 2011, foram arrecadados R\$ 8,4 milhões.

O Instituto Natura está empenhado em oferecer tecnologias educativas que promovam transformações em larga escala na sociedade, o que já se tornou realidade com o Projeto Trilhas, de estímulo à leitura e à escrita na Educação Infantil, que se tornou uma política pública do Governo Federal: a partir de 2012, alcançará 2 mil municípios e 3 milhões de estudantes em parceria com o Ministério da Educação.

Perspectivas

O Brasil segue como um dos mais prósperos mercados de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do mundo. Embora tenha crescido em 2011 menos do que em anos anteriores, certamente continuará a se expandir a taxas superiores às da indústria global.

Nesse ambiente em expansão, estamos empenhados em assegurar que os serviços para nossas consultoras e consumidores finais alcancem um patamar de excelência, ampliando os diferenciais competitivos da marca Natura.

Tendo em vista a alta penetração de nossos produtos, presentes nos lares de cerca de 100 milhões de brasileiros, e a liderança da marca Natura na preferência dos consumidores, com mais que o dobro da segunda colocada, temos a oportunidade de ampliar a frequência de compra dos consumidores e a variedade de produtos adquiridos. Com isso, impulsionaremos os ganhos de produtividade de nossas consultoras.

Para tanto, vamos redirecionar nosso marketing mix e promover inovações para ocupar os espaços onde nossa marca ainda não está presente, entre outras iniciativas.

Seguimos confiantes e entusiasmados com a expansão de nossas Operações Internacionais, que se firmam como uma plataforma de negócios relevante, lucrativa e capaz de expressar os valores da Natura na região. Nos países latino-americanos, estamos ampliando o canal de vendas e avançando com a manufatura local, o que nos abre a perspectiva de acelerar o

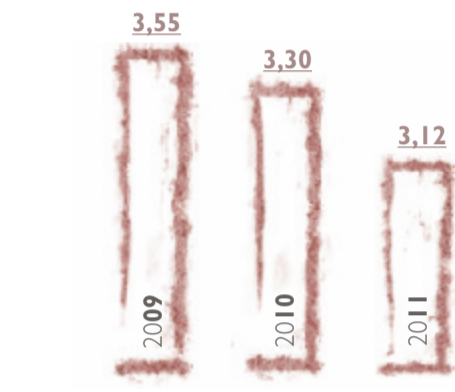
EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL

Nosso canal de vendas representa uma oportunidade valiosa de incentivar ações de empreendedorismo socioambiental. Algumas iniciativas já começam a explorar esse potencial, como o Programa Acolher, que apoia projetos socioambientais desenvolvidos por CNs e CNOs. Outra inovação é a Rede de Relações Sustentáveis, que criamos no México. Nesse modelo, lançado em meados de 2011, as consultoras têm níveis de envolvimento com a Natura e vão ascendendo não apenas conforme seu resultado comercial, mas também com seu engajamento em projetos e iniciativas socioambientais nas comunidades onde vivem. Após os primeiros nove ciclos de atuação em 2011, o modelo apresenta resultados que nos deixam entusiasmados, ao mesmo tempo em que está gerando importantes aprendizados.

MUDANÇAS CLIMÁTICAS

Nosso compromisso com a redução de emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE) teve início em 2007, quando lançamos o Programa Carbono Neutro e nos comprometemos em reduzir em 33% das emissões relativas em toda a nossa cadeia estendida, da extração da matéria-prima ao consumo. Até o final de 2011, alcançamos a redução relativa de 25,4% em comparação com 2007. Temos também o objetivo adicional de cortar em 10% nossas emissões absolutas (geradas em nosso processo produtivo) até o fim de 2012. Em 2011 as emissões absolutas cresceram 11% em relação à 2008, mas mantivemos o compromisso em função de projetos que devem ser implementados ao longo deste ano.

Emissões relativas (kg CO₂e / kg produto faturado)¹



¹ CO₂e (ou CO₂, equivalente): medida utilizada para expressar as emissões dos gases de efeito estufa, baseada no potencial de aquecimento global de cada um.

As emissões que ainda não podemos evitar são compensadas pela compra de créditos de carbono de projetos, reflorestamento, eficiência energética e substituição de combustível, reduzindo o impacto de nossa operação e promovendo a economia verde. Em 2011, contratamos o primeiro projeto de compensação fora do Brasil, na cidade de Cáceres, na Colômbia.

RESÍDUOS SÓLIDOS

Estamos engajados com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec) na formulação de propostas que permitam o cumprimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos, em vigor desde 2010.

A exemplo do que fazemos com emissões de carbono e consumo de água, desenvolvemos em 2011 uma metodologia que permite a construção de nosso primeiro inventário de geração de resíduos. Acreditamos que a gestão de resíduos pode ser uma alavanca de valor para a geração de negócios por meio de um processo contínuo de inovação. Hoje, conseguimos medir e gerir apenas os resíduos que estão dentro de nossas unidades operacionais. Em 2011, alcançamos a redução de 13%, com a geração de 20,01 gramas por unidade produzida contra 23,09 do ano anterior.

SOCIOBIODIVERSIDADE

Procuramos fomentar as discussões sobre o uso da sociobiodiversidade e defendemos o estabelecimento de um novo marco legal para o acesso à biodiversidade que favoreça o uso sustentável do patrimônio genético nacional e das manifestações tradicionais associadas. Queremos que essa relação estimule a pesquisa, produção e conservação da diversidade biológica.

Por isso, lançamos o Programa Amazônia, que nasce para gerar novos negócios e atuar como um catalisador de conhecimentos, ideias e iniciativas. O desafio da Natura é contribuir para o desenvolvimento sustentável da Região Amazônica por meio de ciência, tecnologia e inovação e adensamento das cadeias produtivas da região. Um movimento que integra os diversos públicos e conhecimentos em uma grande rede de trocas que possa buscar soluções a partir dos produtos e serviços da sociobiodiversidade e revelar o grande potencial de negócios existente na Amazônia. Em 2011, medimos pela primeira vez nosso volume de negócios na Região Amazônica e chegamos ao valor de R\$ 64,8 milhões.

crescimento em um mercado tão expressivo e no qual ainda temos muito espaço de desenvolvimento.

Temos observado atentamente as transformações do ambiente de negócios, com um consumidor mais exigente, o avanço das tecnologias digitais e a conectividade das redes sociais. Pretendemos utilizar essas ferramentas para seguirmos ampliando nossos negócios, gerando renda para as consultoras e consultores e propiciando a melhor experiência de compra aos consumidores.

Confiantes no espírito inovador de nossas equipes, acreditamos que esse momento de grande transformação permitirá que a Natura leve sua proposta de valor para novas geografias, ampliando assim o alcance de sua rede de relações e seu potencial de contribuir para a construção do modelo de negócios do futuro.

ADERÊNCIA À CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO

A Companhia, seus acionistas, Administradores e os membros do Conselho Fiscal obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possam surgir entre eles, relacionadas ou oriundas, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei n.º 6.404/76, no estatuto social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

Acreditamos que o desenvolvimento da Natura depende do nosso potencial de buscar respostas aos desafios atuais de forma ampla e coletiva e dos laços que estabelecemos com os diversos públicos com os quais nos relacionamos. Para transformar essa crença em ações, contamos com uma gestão estruturada de relacionamentos desde 2009, que incluem canais de interação permanentes com nossos *stakeholders*. Para a Natura, esse é um meio de cocriação, de encontrar as melhores soluções, com mais profundidade e qualidade técnica e relacional. Veja a seguir os resultados que alcançamos com os públicos mais próximos de nossa atividade:

Consultoras e consultoras (CNs) e consultoras natura orientadoras (CNO)

Nosso principal desafio de relacionamento com o canal de vendas em 2011 foi a qualidade do serviço prestado às consultoras e consultores. Trabalhamos intensamente ao longo do ano para reverter os desequilíbrios na disponibilidade de produtos e chegamos aos quatro últimos ciclos de 2011 com uma plataforma de captação e faturamento de pedidos mais estável, indicando a tendência de melhora significativa nos níveis de serviço. Durante o período de instabilidade em nossas operações, procuramos manter um diálogo franco e aberto com a força de vendas. Utilizamos os encontros Natura, realizados regularmente a cada ciclo, para informar sobre nossas dificuldades e as medidas adotadas.

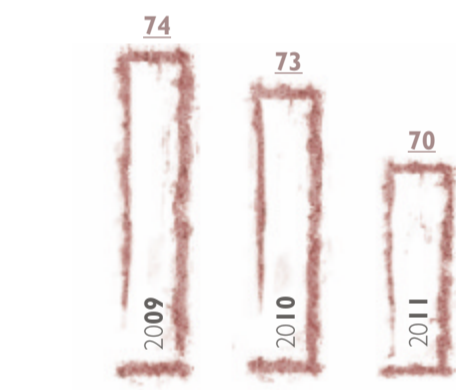
Em decorrência, o indicador de lealdade de nossas consultoras e consultores passou de 21% de 2010 para 19%, no mercado brasileiro. Vamos reforçar nossa atuação, pois entendemos que estamos longe do que queremos, porém entusiasmados com o que podemos e o que faremos.

Colaboradores

À medida que expandimos nossa atuação, tanto no Brasil como nas Operações Internacionais, aumenta o nosso desafio de compor, manter e desenvolver nossas equipes, de maneira que, além das competências funcionais, também estejam aderentes à nossa Essência. Por isso, temos trabalhado para fortalecer os instrumentos de desenvolvimento dos nossos profissionais, que teve em 2011 o refinamento de nossa proposta de educação, condição indispensável para uma organização que reúne 6,7 mil pessoas.

Buscamos manter um ambiente de trabalho, ao mesmo tempo, acolhedor e estimulante. Nossa expectativa tem sido sempre a de elevar a satisfação dos colaboradores, medida na pesquisa de clima organizacional, que engloba todas as operações. O cenário adverso e diferente das nossas expectativas gerou muito retrabalho de nossas equipes e foi um importante fator para que esse indicador atingisse a marca de 70% de favorabilidade, três pontos percentuais abaixo do ano anterior. Vamos ampliar nossos esforços para reverter essa situação e colocá-lo no patamar de excelência que almejamos.

Pesquisa de clima– Favorabilidade (%)¹



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

Consumidores

O momento atual é marcado por alterações profundas na forma como as empresas se relacionam com seus consumidores. A Natura considera que está diante de uma grande oportunidade para transformar e aprimorar a qualidade desse relacionamento. Vale destacar que, em 2011, a penetração da Natura nos domicílios brasileiros ampliou-se de maneira considerável, passando de 54,8% para 61,9%.

Isso significa que atingimos aproximadamente 100 milhões de pessoas. Tendo em vista sermos a marca preferida em cosméticos, temos uma grande oportunidade de aumentar a frequência de compra desses consumidores que já têm contato com nossas consultoras.



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

RELACIONAMENTO COM OS AUDITORES INDEPENDENTES

Em conformidade com a Instrução CVM n.º 381/03, informamos que a Sociedade e suas controladas adotam como procedimento formal consultar os auditores independentes Deloitte Touche Tohmatsu, no sentido de assegurar-se de que a realização da prestação de outros serviços não venha afetar a independência e a 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. Durante o exercício de 2011 não houve nenhuma contratação de serviços desta natureza.

Adicionalmente, em conformidade com a Instrução CVM n.º 308/99, a Sociedade e suas controladas informam a contratação da auditoria independente Ernst & Young Terco Auditores Independentes S.S. para auditar as demonstrações financeiras da Companhia relativas ao exercício findo em 31

Fornecedores

Com nossa expansão na América Latina, ampliamos a participação de fornecedores da região, por meio de uma nova estrutura regional de compras para as Operações Internacionais. Essa ação trouxe-nos ganhos de eficiência em serviços e na compra de materiais indiretos.

Em 2011, aprimoramos também nossa base de suprimentos em parceria com os próprios fornecedores, com a definição de novos critérios para compras baseados em aspectos mais amplos – considerando, inclusive, seu impacto socioambiental.

Acompanhamos a satisfação dos fornecedores a partir do indicador de lealdade, que mensura a satisfação geral e a intenção de continuar a se relacionar com a Natura e de recomendar a companhia a outros fornecedores. Em 2011, a lealdade de nossos parceiros no Brasil manteve-se em um patamar que consideramos estável: 26,5% contra 27,7% do ano anterior.

Comunidades fornecedoras

Em 2011, trabalhamos com 32 comunidades fornecedoras, envolvendo 3.235 famílias. Esses números apontam crescimento de 40% no número de famílias envolvidas, o que também se refletiu em aumento de 15% no repasse de recursos a essas comunidades e resultados significativos no desenvolvimento local.

Comunidades fornecedoras

	2009	2010	2011
Comunidades com as quais a Natura se relaciona	25	25	32
Famílias beneficiadas nas comunidades fornecedoras	2.012	2.301	3.235

Seguindo os anos anteriores, ampliamos nossos negócios com as comunidades fornecedoras dentro da estratégia de expandir o benefício social gerado pelo acesso aos ativos da biodiversidade e do conhecimento tradicional associado. Vale destacar que o principal movimento impulsionador foi o aumento da vegetalização de nossos produtos – especialmente da linha Ekos, lançada em 2011.

Desta forma, repassamos R\$ 10 milhões às comunidades fornecedoras em 2011. A quantia representa a soma paga por fornecimento de insumos, contratos de repartição de benefícios, acesso ao patrimônio genético ou ao conhecimento tradicional associado, uso de imagem e investimentos para o desenvolvimento local.

Recursos destinados (R\$ milhares)

	2009	2010	2011
Fornecimento ¹	2.767,1	4.373,6	6.749,1
Repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético ou conhecimento tradicional associado ²	1.056,2	1.480,1	1.597,4
Fundos e apoios ³	1.087,6	1.551,7	1.002,2
Uso de imagem ⁴	14,5	76,5	22,0
Capacitação ⁵	151,7	184,5	133,0
Certificação e manejo ⁶	27,8	212,2	21,5
Estudos e assessorias ⁷	435,1	827,7	512,0
Total	5.540,3	8.706,4	10.037,2

¹ Consiste no valor pago pelos beneficiadores ou pela Unidade Industrial de Benevides pelas compras de matéria-prima utilizadas em nossos produtos.

² Corresponde aos valores pagos pela Natura a título de Repartição de Benefícios às comunidades em que foram acessados patrimônio genético e/ou conhecimento tradicional associado de uma espécie da biodiversidade brasileira.

³ Fundos e convênios de desenvolvimento sustentável voluntários da Natura, cujo desembolso está atrelado à realização de projetos ou patrocínios de melhorias de infraestrutura.

⁴ Valores pagos pela Natura para uso de imagem dos membros das comunidades em materiais de divulgação institucional ou de marketing.

⁵ Contempla oficinas e cursos pagos pela Natura às comunidades para aperfeiçoar suas técnicas de produção sustentável.

⁶ Valores investidos em certificação e planos de manejo em áreas de cultivo.

⁷ Inclui todos os estudos de antropólogos, advogados, economistas, ONGs e demais contratações feitas pela Natura. Também inclui estudos técnicos contratados pela área de Bioagricultura para a estruturação de cadeias produtivas.

de dezembro de 2012, em substituição à Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes (“Deloitte”), que realizou a verificação do exercício que apresentamos nesse Relatório de Administração. A decisão ocorreu na reunião do Conselho de Administração do dia 10 de janeiro de 2012, conforme recomendação do Comitê de Auditoria da Companhia.

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 2011.

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, foi realizada uma verificação específica (asseguração limitada) dos dados do inventário GEE de 2011 pela KPMG.



demonstrações contábeis



Natura Cosméticos S.A. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS REFERENTES AO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011 E PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2011	2010	2011	2010
ATIVOS CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	5	166.007	206.125	515.610	560.229
Contas a receber de clientes	6	535.309	493.692	641.872	570.280
Estoques	7	217.906	185.092	688.748	571.525
Impostos a recuperar	8	69.417	34.799	201.620	101.464
Partes relacionadas	27.1	37.908	25.361	-	-
Instrumentos financeiros derivativos	4.2	28.184	-	28.626	-
Outros ativos circulantes	11	115.328	52.470	126.783	66.399
Total dos ativos circulantes		1.170.059	997.539	2.203.259	1.869.897
NÃO CIRCULANTES					
Realizável a longo prazo:					
Impostos a recuperar	8	12.299	4.921	111.239	109.264
Imposto de renda e contribuição social diferidos	9.a)	80.145	87.491	189.552	180.259
Depósitos judiciais	10	244.938	289.070	295.839	337.007
Outros ativos não circulantes	11	4.562	20.052	29.935	44.904
Investimentos	12	1.253.721	1.099.188	-	-
Imobilizado	13	332.215	92.175	800.434	560.467
Intangível	13	78.929	18.586	162.754	120.073
Total dos ativos não circulantes		2.006.809	1.611.483	1.589.753	1.351.974
TOTAL DOS ATIVOS		3.176.868	2.609.022	3.793.012	3.221.871

	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2011	2010	2011	2010
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO CIRCULANTES					
Empréstimos e financiamentos	14	66.424	60.086	168.962	226.595
Fornecedores e outras contas a pagar	15	183.317	113.232	488.980	366.494
Fornecedores - partes relacionadas	27.1	293.024	246.589	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		58.551	63.769	132.045	162.747
Obrigações tributárias	16	260.027	199.698	446.800	366.006
Instrumentos financeiros derivativos	4.2	-	3.340	-	4.061
Outras obrigações		29.359	41.788	37.932	52.064
Total dos passivos circulantes		890.702	728.502	1.274.719	1.177.967
NÃO CIRCULANTES					
Empréstimos e financiamentos	14	852.549	368.356	1.017.737	465.068
Obrigações tributárias	16	97.955	175.575	140.545	215.125
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	17	49.600	53.282	64.957	73.784
Outras Provisões	18	35.818	25.806	44.809	32.425
Total dos passivos não circulantes		1.035.922	623.019	1.268.048	786.402
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social	19.a)	427.073	418.061	427.073	418.061
Reservas de capital		160.313	149.627	160.313	149.627
Reservas de lucros		292.457	282.944	292.457	282.944
Ações em tesouraria	19.c)	(102.849)	(14)	(102.849)	(14)
Dividendo adicional proposto	19.b)	490.885	430.079	490.885	430.079
Outros resultados abrangentes		(17.635)	(23.196)	(17.635)	(23.196)
Total do patrimônio líquido dos acionistas controladores		1.250.244	1.257.501	1.250.244	1.257.501
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas		-	-	-	-
Total do patrimônio líquido		1.250.244	1.257.501	1.250.244	1.257.502
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		3.176.868	2.609.022	3.793.012	3.221.871

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

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

	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2011	2010	2011	2010
RECEITA LÍQUIDA					
Custo dos produtos vendidos	22	(2.375.514)	(2.283.926)	(1.666.300)	(1.556.806)
LUCRO BRUTO		3.473.263	3.230.389	3.925.074	3.579.906
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Com vendas	22	(1.503.069)	(1.292.365)	(1.952.740)	(1.704.322)
Administrativas e gerais	22	(816.818)	(837.808)	(680.730)	(605.442)
Participação dos colaboradores nos resultados	22	(3.765)	(18.174)	(30.168)	(70.351)
Remuneração dos administradores	27	(9.443)	(14.417)	(9.443)	(14.417)
Resultado de equivalência patrimonial	12	54.789	25.764	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	25	43.579	456	63.077	(17.468)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		1.238.536	1.093.845	1.315.070	1.167.905
RESULTADO FINANCEIRO					
Receitas financeiras	24	86.502	17.515	122.698	53.639
Despesas financeiras	24	(163.247)	(58.237)	(200.038)	(103.375)

		2011	2010	2011	2010
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		1.161.791	1.053.123	1.237.730	1.118.169
Imposto de renda e contribuição social	9.b)	(330.890)	(309.073)	(406.829)	(374.120)

		830.901	744.050	830.901	744.050
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO ATRIBUÍVEL A		830.901	744.050	830.901	744.050
Acionistas da Sociedade		830.901	744.050	830.901	744.050
Acionistas não controladores		-	-	-	-

		1.9320	1.7281	1.9320	1.7281
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$		1.9320	1.7281	1.9320	1.7281
Básico	26.1	1.9320	1.7281	1.9320	1.7281
Diluído	26.2	1.9279	1.7219	1.9279	1.7219

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO ABRANGENTE PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2011	2010	2011	2010
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		830.901	744.050	830.901	744.050
Outros resultados abrangentes:					
Ganhos (perdas) na conversão de demonstrações contábeis de controladas no exterior	12	5.561	(4.473)	5.561	(4.473)
TOTAL DO RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO		836.462	739.577	836.462	739.577

		836.462	739.577	836.462	739.577
ATRIBUÍVEL A		836.462	739.577	836.462	739.577
Acionistas da Sociedade		836.462	739.577	836.462	739.577
Acionistas não controladores		-	-	-	-

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DO FLUXO DE CAIXA PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2011	2010	2011	2010
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Lucro líquido do exercício		830.901	744.050	830.901	744.050
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	13	27.565	15.305	109.921	88.848
Provisão decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"		(16.442)	5.477	(14.305)	8.787
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	17	(2.866)	106	(7.998)	3.545
Atualização monetária de depósitos judiciais		(28.841)	(15.318)	(51.173)	(18.129)
Imposto de renda e contribuição social	9.a)	330.890	309.073	406.829	374.120
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível		1.559	(468)	13.457	32.620
Resultado de equivalência patrimonial		(54.789)	(25.764)	-	-
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	24	94.985	(4.668)	121.674	(5.137)
Variação cambial sobre outros ativos e passivos		22	-	(7.767)	-
Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações		6.359	4.081	13.369	11.288
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS		-	-	323	465
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	6	(492)	9.005	(674)	9.149
Provisão para perdas nos estoques	7	9.801	3.981	19.725	30.132
Provisão com plano de assistência médica e créditos carbono	18	10.012	10.739	12.384	10.400
Reconhecimento de crédito tributário de processo judicial	25	(11.887)	-	(16.852)	-
Reconhecimento de crédito tributário extemporâneo	25	(15.461)	-	(40.378)	-
		1.181.316	1.055.598	1.389.436	1.290.137

(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS

Contas a receber de clientes	(41.125)	(88.052)	(70.918)	(126.561)
Estoques	(42.615)	(77.360)	(136.948)	(92.106)
Impostos a recuperar	(14.648)	97.664	(45.224)	45.134
Outros ativos	(171.952)	(43.394)	(157.950)	(41.418)
Subtotal	(270.340)	(111.142)	(411.040)	(214.951)

AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS

Fornecedores nacionais e estrangeiros	69.443	28.761	121.752	111.212
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	(5.218)	7.019	(30.702)	31.955
Obrigações tributárias	28.692	74.726	24.060	50.844
Outros passivos	34.006	62.565	(14.132)	34.528
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	(816)	(2.673)	(829)	(2.658)
Subtotal	126.107	170.398	100.149	225.881

CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS

	1.037.083	1.114.854	1.078.545	1.301.067
--	------------------	------------------	------------------	------------------

OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS

Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(255.182)	(221.535)	(319.623)	(269.001)
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	(15.082)	(9.006)	(18.382)	(13.378)
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	(57.812)	(35.405)	(76.700)	(44.902)

CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS

	709.007	848.908	663.840	973.785
--	----------------	----------------	----------------	----------------

FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO

Adições de imobilizado e intangível	13	(277.036)	(66.870)	(346.367)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível		2.535	3.174	9.864
Levantamento (pagamento) de depósitos judiciais		72.973	(86.096)	92.341
Recebimentos de dividendos de controladas		34.000	30.000	-
Investimentos em controladas	12	(121.173)	(117.486)	-

CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO

	(288.701)	(237.278)	(250.300)	(313.536)
--	------------------	------------------	------------------	------------------

FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO

Amortização de empréstimos e financiamentos - principal	(425.383)	(592.075)	(648.687)	(781.931)
Captações de empréstimos e financiamentos	822.047	565.293	1.045.702	819.275
Pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício anterior				
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício corrente	19.b)	(430.079)	(357.611)	(430.079)
Compra de ações em tesouraria		(332.809)	(289.375)	(332.809)
Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações		1.240	-	1.240
Aumento de capital por subscrição (353.289 ações ordinárias ao preço médio de R\$39,69)		9.012	13.800	9.012
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(460.424)	(659.968)	(460.073)	(595.841)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	1.914	(4.473)

AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

Saldo inicial do

Natura Uma desperta o prazer e os sentidos, unindo performance, tecnologia e ingredientes naturais

relatório de administração

exposição ao câmbio. Os cenários II e III consideram uma alta do dólar norte-americano de 25% (R\$2,34/US\$1,00) e de 50% (R\$2,81/US\$1,00), respectivamente. Os cenários provável, II e III estão sendo apresentados em atendimento à Instrução CVM nº 475/08. A Administração utiliza o cenário provável na avaliação das possíveis mudanças na taxa de câmbio e apresenta o referido cenário em atendimento à IFRS 7 - Instrumentos Financeiros: Divulgações.

A Sociedade e suas controladas não operam com instrumentos financeiros derivativos com propósitos de especulação.

ii) Risco de taxa de juros

O risco de taxa de juros decorre de aplicações financeiras e de empréstimos. Os instrumentos financeiros emitidos a taxas variáveis expõem a Sociedade e suas controladas ao risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros. Os instrumentos financeiros emitidos às taxas prefixadas expõem a Sociedade e suas controladas ao risco de valor justo associado à taxa de juros.

O risco de fluxos de caixa associado à taxa de juros da Sociedade decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos emitidos a taxas pós-fixadas. A Administração da Sociedade tem como política manter os indexadores de suas exposições a taxas de juros ativas e passivas atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras são corrigidas pelo CDI e os empréstimos e financiamentos são corrigidos pela Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP, CDI e taxas prefixadas, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

A Administração da Sociedade entende como baixo o risco de grandes variações no CDI e na TJLP nos próximos 12 meses, levando em conta a estabilidade promovida pela atual política monetária conduzida pelo Governo Federal, bem como diante do histórico de aumentos promovidos na taxa básica de juros da economia brasileira nos últimos anos. Dessa forma, não tem contratado derivativos para proteger esse risco.

A Sociedade e suas controladas têm como política contratar derivativos do tipo "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI, da TJLP e das taxas prefixadas. No entanto, em 31 de dezembro de 2011 e de 2010 a Sociedade e suas controladas não tinham esse tipo de derivativo, por considerarem o risco baixo, conforme descrito anteriormente.

Análise de sensibilidade

Conforme mencionado anteriormente no item "Risco cambial", em 31 de dezembro de 2011 quase a totalidade dos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira possuem contratos de "swap", trocando a indexação do passivo de moeda estrangeira para a variação do CDI, devido à política da Sociedade de proteção de riscos cambiais. Dessa forma, o risco da Sociedade passa a ser a exposição à variação do CDI. A seguir está apresentada a exposição a risco de juros das operações vinculadas à variação do CDI e da TJLP, incluindo as operações com derivativos:

	Controladora	Consolidado
Total dos empréstimos e financiamentos - em moeda local (nota explicativa nº 14)	(480.305)	(705.322)
Operações com derivativos atrelados ao CDI e à TJLP	(438.667)	(444.894)
Aplicações financeiras (nota explicativa nº 5)	<u>138.078</u>	<u>424.159</u>
Exposição passiva líquida	<u>(780.895)</u>	<u>(726.057)</u>

	Menos de um ano	Entre um e dois anos	Entre dois e cinco anos	Mais de cinco anos	Total	Efeito do desconto	Valor contábil 2011
Controladora							
Em 31 de dezembro de 2011							
Circulante:							
Empréstimos e financiamentos	118.949	-	-	-	118.949	(52.525)	66.424
Fornecedores	148.805	-	-	-	148.805	-	148.805
Derivativos	29.555	-	-	-	29.555	(1.371)	28.184
Não circulante:							
Empréstimos e financiamentos	-	810.404	53.284	80.154	943.842	(91.293)	852.549
Consolidado							
Em 31 de dezembro de 2011							
Circulante:							
Empréstimos e financiamentos	199.515	-	-	-	199.515	(30.553)	168.962
Fornecedores	454.093	-	-	-	454.093	-	454.093
Derivativos	29.948	-	-	-	29.948	(1.322)	28.626
Não circulante:							
Empréstimos e financiamentos	-	890.243	146.652	94.300	1.131.195	(113.458)	1.017.737

4.3. Gestão de capital

Os objetivos da Sociedade ao administrar seu capital são os de salvaguardar a capacidade de continuidade da Sociedade para oferecer retorno aos acionistas e benefícios a outras partes interessadas, além de manter uma estrutura de capital ideal para reduzir esse custo.

A Sociedade monitora o capital com base nos índices de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido. A dívida líquida, por sua vez, corresponde ao total de empréstimos e financiamentos (incluindo empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos, conforme demonstrado no balanço patrimonial consolidado) subtraído do montante de caixa e equivalentes de caixa. A dívida líquida a seguir demonstrada não considera os ajustes dos derivativos contratados para mitigar o risco cambial.

Os índices de alavancagem financeira consolidados em 31 de dezembro de 2011 e de 2010 estão demonstrados a seguir:

	Controladora	Consolidado
	2011	2010
Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos	918.973	428.442
Caixa e equivalentes de caixa	(166.007)	(206.125)
Dívida líquida	<u>752.966</u>	<u>222.317</u>
Patrimônio líquido	<u>1.238.553</u>	<u>1.257.501</u>
Índice de alavancagem financeira	<u>60,79%</u>	<u>17,68%</u>
	<u>54,18%</u>	<u>10,45%</u>

4.4. Estimativa de valores justos

Os instrumentos financeiros são mensurados ao valor justo nas datas dos balanços conforme determinado pelo CPC 40 - Instrumento Financeiros: Evidenciação e de acordo com a seguinte hierarquia:

- Nível 1: Avaliação com base em preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos idênticos nas datas dos balanços. Um mercado é visto como ativo se os preços cotados estiverem pronta e regularmente disponíveis a partir de uma Bolsa de Mercadoria e Valores, um corretor, grupo de indústrias, serviço de precificação ou agência reguladora e aqueles preços representam transações de mercado reais, as quais ocorrem regularmente em bases puramente comerciais.
- Nível 2: Utilizado para instrumentos financeiros que não são negociados em mercados ativos (por exemplo, derivativos de balcão), cuja avaliação é baseada em técnicas que, além dos preços cotados incluídos no Nível 1, utilizam outras informações adotadas pelo mercado para o ativo ou passivo, direta (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços).
- Nível 3: Avaliação determinada em virtude de informações, para os ativos ou passivos, que não são baseadas nos dados adotados pelo mercado (ou seja, informações não observáveis).

Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, a mensuração da totalidade dos derivativos da Sociedade e de suas controladas corresponde às características do Nível 2. O valor justo dos derivativos de câmbio ("swap" e "forwards") é determinado com base nas taxas de câmbio futuras nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.

Valores justos de instrumentos financeiros avaliados ao custo amortizado

Aplicações financeiras

Os valores contábeis das aplicações financeiras aproximam-se dos seus valores justos em virtude de as operações serem efetuadas a juros pós-fixados e apresentarem possibilidade de resgate imediato.

Empréstimos e financiamentos

Os valores contábeis dos empréstimos e financiamentos, exceto aqueles atrelados à taxa prefixada, aproximam-se dos seus valores justos, pois estão atrelados a uma taxa de juros pós-fixada, no caso, a variação do CDI. Os valores contábeis dos financiamentos atrelados à TJLP aproximam-se dos seus valores justos em virtude de a TJLP ter correlação com o CDI e ser uma taxa pós-fixada.

Os valores justos dos empréstimos e financiamentos contratados com juros prefixados correspondem a valores próximos aos saldos contábeis divulgados na nota explicativa nº 14.

A análise de sensibilidade considera a exposição dos empréstimos e financiamentos atrelados ao CDI e à TJLP, líquidos das aplicações financeiras, também indexadas ao CDI (nota explicativa nº 5).

As tabelas seguintes demonstram a perda (ganho) incremental que teria sido reconhecida(o) no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2011 de acordo com os seguintes cenários:

	Controladora	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Descrição:	Risco da Sociedade	Alta da taxa	1.328	(19.561)
Produtos líquidos			<u>(19.561)</u>	<u>(40.450)</u>
			Consolidado	
Descrição:	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Passivo líquido			<u>1.234</u>	<u>(18.188)</u>
			<u>(18.188)</u>	<u>(37.610)</u>

O cenário provável considera as taxas futuras de juros conforme cotações obtidas na BM&FBOVESPA nas datas previstas dos vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição às taxas de juros. Os cenários II e III consideram uma alta das taxas de juros em 25% (13,4% ao ano) e 50% (16,1% ao ano), respectivamente.

b) Risco de crédito

O risco de crédito refere-se ao risco de uma contraparte não cumprir com suas obrigações contratuais, levando a Sociedade a incorrer em perdas financeiras. As vendas da Sociedade e de suas controladas são efetuadas para um grande número de Consultores(as) Natura e esse risco é administrado por meio de um rigoroso processo de concessão de crédito. O resultado dessa gestão está refletido na rubrica "Provisão para créditos de liquidação duvidosa", conforme demonstrado na nota explicativa nº 6.

A Sociedade e suas controladas estão sujeitas também a riscos de crédito relacionados aos instrumentos financeiros contratados na gestão de seus negócios, principalmente, representados por caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras e instrumentos derivativos. A Sociedade considera baixo o risco de crédito das operações que mantém em instituições financeiras com as quais opera, que são consideradas pelo mercado como de primeira linha.

A Política de Aplicações Financeiras estabelecida pela Administração da Sociedade elege as instituições financeiras com as quais os contratos podem ser celebrados, além de definir limites quanto aos percentuais de alocação de recursos e valores absolutos a serem aplicados em cada uma delas.

c) Risco de liquidez

A gestão prudente do risco de liquidez implica manter caixa, títulos e valores mobiliários suficientes, disponibilidades de captação por meio de linhas de crédito compromissadas e capacidade de liquidar posições de mercado.

A Administração monitora o nível de liquidez consolidado da Sociedade considerando o fluxo de caixa esperado em contrapartida às linhas de crédito não utilizadas.

O valor contábil consolidado dos passivos financeiros, mensurados pelo método do custo amortizado, e seus correspondentes vencimentos são demonstrados a seguir:

	Controladora	Consolidado
	2011	2010
Caixa e bancos	27.929	9.688
Aplicações financeiras - CDBs pós-fixados	<u>138.078</u>	<u>196.437</u>
	<u>166.007</u>	<u>206.125</u>
	<u>417.402</u>	<u>521.915</u>
	<u>521.915</u>	<u>560.229</u>
	Total	Total
	2011	2010
Em 31 de dezembro de 2011, os Certificados de Depósito Bancário - CDBs são remunerados por taxas que variam entre 100,0% e 101,5% (100,0% e 101,5% em 31 de dezembro de 2010) do CDI.		
	2011	2010
Empréstimos e financiamentos	118.949	-
Fornecedores	148.805	-
Derivativos	29.555	-
Não circulante:		
Empréstimos e financiamentos	-	810.404
	2011	2010
Empréstimos e financiamentos	199.515	-
Fornecedores	454.093	-
Derivativos	29.948	-
Não circulante:		
Empréstimos e financiamentos	-	890.243

Contas a receber e fornecedores

Estima-se que os valores contábeis das contas a receber de clientes e das contas a pagar aos fornecedores estejam próximos de seus valores justos de mercado, em virtude do curto prazo das operações realizadas.

5. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora	Consolidado
	2011	2010
Caixa e bancos	27.929	9.688
Aplicações financeiras - CDBs pós-fixados	<u>138.078</u>	<u>196.437</u>
	<u>166.007</u>	<u>206.125</u>
	<u>417.402</u>	<u>521.915</u>
	<u>521.915</u>	<u>560.229</u>

Em 31 de dezembro de 2011, os Certificados de Depósito Bancário - CDBs são remunerados por taxas que variam entre 100,0% e 101,5% (100,0% e 101,5% em 31 de dezembro de 2010) do CDI.

6. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora	Consolidado
	2011	2010
Contas a receber de clientes	591.480	550.355
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	<u>(56.171)</u>	<u>(56.663)</u>
	<u>535.309</u>	<u>493.692</u>
	<u>641.872</u>	<u>570.280</u>

A seguir estão demonstrados os saldos de contas a receber de clientes por idade de vencimento:

	Controladora	Consolidado
	2011	2010
A vencer	452.392	432.703
Vencidos:		
Até 30 dias	102.107	79.136
De 31 a 60 dias	14.029	10.897
De 61 a 90 dias	9.950	8.072
De 91 a 180 dias	<u>13.002</u>	<u>19.547</u>
	<u>591.480</u>	<u>550.355</u>
	<u>706.861</u>	<u>635.944</u>

O saldo da rubrica "Contas a receber de clientes" no consolidado está predominantemente denominado em reais, com aproximadamente 89% do saldo em aberto em 31 de dezembro de 2011 (91% em 31 de dezembro de 2010), sendo o saldo remanescente denominado em moedas diversas e formado pelas vendas das controladas do exterior. A movimentação da provisão para créditos de liquidação duvidosa para o exercício findo em 31 de dezembro de 2011 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
	2011	2010
Saldo em 2010		
	<u>(56.663)</u>	<u>(56.171)</u>
	Adições (a)	Baixas (b)
	<u>(82.860)</u>	<u>83.352</u>
	<u>(139.523)</u>	<u>27.181</u>
	Consolidado	Saldo em 2011
Saldo em 2010		
	<u>(65.664)</u>	<u>(64.989)</u>
	Adições (a)	Baixas (b)
	<u>(88.277)</u>	<u>88.952</u>
	<u>(153.941)</u>	<u>23.163</u>

(a) Provisão constituída conforme a nota explicativa nº 2.7.

(b) Compostas por títulos vencidos há mais de 180 dias, baixados em virtude do não recebimento.

A despesa com a constituição da provisão para créditos de liquidação duvidosa foi registrada na rubrica "Despesas com vendas" na demonstração do resultado. Quando não existe expectativa de recuperação de numerário adicional, os valores creditados na rubrica "Provisão para créditos de liquidação duvidosa" são em geral revertidos contra a baixa definitiva do título.

A exposição máxima ao risco de crédito na data das demonstrações contábeis é o valor contábil de cada faixa de idade de vencimento líquida da provisão para créditos de liquidação duvidosa, conforme demonstrado no quadro de saldos a receber por idade de vencimento. A Sociedade e suas controladas não mantêm nenhuma garantia para os títulos em atraso.

7. ESTOQUES

	Controladora	Consolidado
	2011	2010
Produtos acabados	219.626	181.188
Matérias-primas e materiais de embalagem	-	-
Material promocional	18.560	14.383
Produtos em elaboração	-	-
Provisão para perdas	<u>(20.280)</u>	<u>(10.479)</u>
	<u>217.906</u>	<u>185.092</u>
	<u>688.748</u>	<u>571.525</u>

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para o exercício findo em 31 de dezembro de 2011 está assim representada:

	Controladora	Consolidado
	2011	2010
Saldo em 2010		
	<u>(10.479)</u>	<u>(20.741)</u>
	Adições (a)	Baixas (b)
	<u>(20.741)</u>	<u>10.940</u>
	<u>(31.220)</u>	<u>(9.801)</u>
	Consolidado	Saldo em 2011
Saldo em 2010		
	<u>(75.673)</u>	<u>(95.398)</u>
	Adições (a)	Baixas (b)
	<u>(66.900)</u>	<u>47.175</u>
	<u>(142.573)</u>	<u>(48.223)</u>

(a) Referem-se à constituição de provisão para perdas por descontinuidade, validade e qualidade, para cobrir as perdas esperadas na realização dos estoques, de acordo com a política estabelecida pela Sociedade e por suas controladas.

(b) Compostas pelas baixas dos produtos descartados pela Sociedade e por suas controladas.

8. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora	Consolidado
	2011	2010
ICMS a compensar sobre aquisição de insumos	-	-
ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - RS	-	3.022
ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - SP (a)	8.296	7.120
ICMS - ST a ressarcir - processo de denúncia espontânea - SP (b)	-	-
Impostos a compensar - controladas no exterior	-	-
ICMS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	15.428	6.825
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	-	-
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de insumos	45.012	19.743
PIS e COFINS oriundo de ganho de processo judicial (c)	11.887	-
IRPJ e CSLL a compensar	728	10
PIS, COFINS e CSLL - retidos na fonte	-	-
Outros	365	3.000
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS	-	-
	<u>81.716</u>	<u>39.720</u>
	<u>69.417</u>	<u>34.799</u>
	<u>12.299</u>	<u>4.921</u>
	<u>312.859</u>	<u>210.728</u>
	<u>201.620</u>	<u>101.464</u>
	<u>111.239</u>	<u>109.264</u>

(a) Refere-se ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - Substituição Tributária - ICMS - ST que vem sendo mensalmente destacado e retido nas operações de venda realizadas pela Sociedade e por sua controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., com mercadorias destinadas a clientes localizados em outras Unidades da Federação (Estados e Distrito Federal) que não o Estado de São Paulo, conforme legislação fiscal do Estado de São Paulo, vigentes desde fevereiro de 2008. A Sociedade obteve em 2010 com a Secretária da Fazenda - Sefaz um regime especial que permite a compensação dos referidos créditos através de um mecanismo denominado "Via Rápida" ("Fast Track"), no qual os créditos são compensados no mês seguinte ao da apuração, amparados por carta de fiança bancária em mesmo valor.

(b) Em 24 de setembro de 2008, foi emitido expediente pela Coordenadoria de Administração Tributária da Sefaz - SP que acata a denúncia espontânea formalizada pela controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., relacionada à adoção de procedimentos sobre o ICMS - ST nos meses de fevereiro a maio de 2008 em desacordo com os artigos 264, inciso IV, 313-E e 313-G do Regulamento do ICMS - RICMS/2000. O referido expediente esclareceu os procedimentos necessários para a regularização das operações realizadas pela controlada no referido período. Os requerimentos foram atendidos e o crédito foi integralmente compensado durante o exercício de 2011.

(c) O montante demonstrado refere-se ao reconhecimento de crédito tributário de Programa da Integração Social - PIS e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS oriundo de ganho de processo judicial que questionava a inconstitucionalidade e ilegalidade da majoração da base de cálculo das contribuições citadas, instituídas pela Lei nº 9.718/98. Vide mais detalhes na nota explicativa nº 17.(a) (ativos contingentes).

9. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

a) Diferidos
Os valores de Imposto de Renda Pessoa Jurídica - IRPJ e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL diferidos são provenientes de diferenças temporárias na controladora e nas controladas. Esses créditos são mantidos no ativo não circulante, conforme regulamentação do CPC 26 - Apresentação das Demonstrações Contábeis. Os valores são demonstrados a seguir:

	Controladora	Consolidado
	2011	2010



Tamires Romeiro e Anna Turelli,
Consumidoras Natura

(*) Este saldo refere-se a um bloqueio para garantia de uma execução fiscal por meio da qual se pretende cobrar o Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI referente ao mês de julho de 1989, quando da equiparação dos estabelecimentos comerciais atacadistas a estabelecimento industrial pela Lei nº 7.798/89. O processo encontra-se no Tribunal Regional Federal da 3ª Região (SP), para julgamento do recurso de apelação da executada. Com base na análise efetuada

pelos assessores legais da Sociedade, a probabilidade de perda desse processo é possível.

12. INVESTIMENTOS

Investimentos em controladas e controladas em conjunto

Informações e movimentação dos saldos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2011

	Natura Cosméticos S.A. - Chile		Natura Cosméticos S.A. - Peru		Natura Cosméticos S.A. - Argentina		Natura Cosméticos S.A. - Venezuela		Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Cosméticos Ltda. México S.A. (*)		Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia		Natura (Brasil) Internacional B.V. - Holanda (*)		Natura Cosméticos S.L. - Espanha S.L.		Total
	Natura Ltda.	S.A. - Chile	S.A. - Peru	Argentina	Venezuela	Ltda.	México S.A. (*)	Colômbia	Holanda (*)	Espanha S.L.							
Capital social	526.155	101.336	13.903	106.116	6.609	5.008	192.975	72.948	85.847	73	1.110.970						
Percentual de participação	99,99%	99,99%	99,94%	99,97%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	100,00%	100,00%						
Patrimônio líquido das controladas	1.060.440	20.385	1.486	72.847	306	28.812	47.601	13.435	8.444	106	1.253.861						
Participação no patrimônio líquido	1.060.334	20.383	1.485	72.825	306	28.809	47.596	13.434	8.444	106	1.253.721						
Lucro líquido (prejuízo) do exercício das controladas	124.882	(3.535)	(4.728)	7.685	(1)	15.527	(46.023)	(20.973)	(18.052)	-	54.782						
Valor contábil dos investimentos																	
Saldos em 31 de dezembro de 2010	930.614	23.246	(891)	56.902	273	45.021	26.950	8.782	8.208	83	1.099.188						
Resultado de equivalência patrimonial	124.881	(3.535)	(4.725)	7.683	(1)	15.527	(46.019)	(20.970)	(18.052)	-	54.789						
Variação cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	-	672	357	2.431	34	89	(384)	1.893	468	-	5.561						
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos a executivos de controladas e outras reservas	4.839	-	-	-	-	2.171	-	-	-	-	7.010						
Distribuição de lucros	-	-	-	-	-	(34.000)	-	-	-	-	(34.000)						
Aumentos de capital	-	-	6.744	5.809	-	-	67.049	23.729	17.819	23	121.173						
Saldos em 31 de dezembro de 2011	<u>1.060.334</u>	<u>20.383</u>	<u>1.485</u>	<u>72.825</u>	<u>306</u>	<u>28.809</u>	<u>47.596</u>	<u>13.434</u>	<u>8.444</u>	<u>106</u>	<u>1.253.721</u>						

(*) Informações consolidadas das seguintes empresas:

Natura Cosméticos de México S.A.; Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V., Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.

Natura (Brasil) Internacional B.V. - Holanda; Natura (Brasil) Internacional B.V. (Holanda), Natura Brasil Inc. (EUA - Delaware), Natura International Inc. (EUA - Nova York), Natura International Inc. (EUA - Nevada), Natura Worldwide Trading Company (Costa Rica), Natura Europa SAS (França) e Natura Brasil SAS (França)

Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.; Ybios S.A. e Natura Innovation et Technologie de Produits S.A.S. - França

13. IMOBILIZADO E INTANGÍVEL

IMOBILIZADO	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Controladora						
		2011			2010			Valor Residual
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	
Veículos	21	39.010	(16.991)	22.019	34.234	(14.491)	19.743	
Benfeitorias em propriedade de terceiros (a)	15	35.419	(11.844)	23.575	23.486	(9.053)	14.433	
Máquinas e equipamentos	4	114.844	(7.421)	107.423	27.668	(3.018)	24.650	
Edifícios	-	56.694	-	56.694	-	-	-	
Móveis e utensílios	7	11.633	(3.006)	8.627	6.264	(2.584)	3.680	
Equipamentos de informática	18	50.867	(7.024)	43.843	6.614	(3.803)	2.811	
Projetos em andamento	-	67.843	-	67.843	11.699	-	11.699	
Adiantamentos a fornecedores	-	2.191	-	2.191	15.159	-	15.159	
		<u>378.501</u>	<u>(46.286)</u>	<u>332.215</u>	<u>125.124</u>	<u>(32.949)</u>	<u>92.175</u>	

INTANGÍVEL	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Controladora					
		2011			2010		
		Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual
Softwares e outros	17	88.848	(17.356)	71.492	23.852	(10.604)	13.248
Créditos de carbono (c)	-	7.437	-	7.437	5.338	-	5.338
		<u>96.285</u>	<u>(17.356)</u>	<u>78.929</u>	<u>29.190</u>	<u>(10.604)</u>	<u>18.586</u>

IMOBILIZADO	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Consolidado						
		2011			2010			Valor Residual
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	
Máquinas e equipamentos	6	410.901	(145.342)	265.559	308.262	(124.315)	183.947	
Edifícios	4	207.836	(60.400)	147.436	151.161	(54.305)	96.856	
Instalações	9	132.919	(73.512)	59.407	120.440	(65.066)	55.374	
Terenos	-	27.214	-	27.214	27.180	-	27.180	
Moldes	30	116.068	(87.966)	28.102	105.362	(79.921)	25.441	
Veículos	21	59.490	(22.430)	37.060	56.361	(21.181)	35.180	
Equipamentos de informática	19	76.305	(23.933)	52.372	75.749	(45.969)	29.780	
Móveis e utensílios	11	32.976	(11.937)	21.039	27.164	(11.926)	15.238	
Benfeitorias em propriedade de terceiros (a)	15	50.599	(18.581)	32.018	44.273	(18.725)	25.548	
Projetos em andamento	-	80.563	-	80.563	35.489	-	35.489	
Adiantamentos a fornecedores	-	47.724	-	47.724	28.648	-	28.648	
Outros	3	4.196	(2.256)	1.940	3.897	(2.111)	1.786	
		<u>1.246.791</u>	<u>(446.357)</u>	<u>800.434</u>	<u>983.986</u>	<u>(423.519)</u>	<u>560.467</u>	

INTANGÍVEL	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Consolidado					
		2011			2010		
		Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual
Softwares	18	182.890	(32.676)	150.214	183.322	(73.376)	109.946
Créditos de carbono (c)	-	7.437	-	7.437	5.338	-	5.338
Fundo de comércio - Natura Europa SAS - França (b)	-	5.074	-	5.074	4.629	-	4.629
Marcas e patentes	10	1.652	(1.623)	29	1.573	(1.413)	160
		<u>197.053</u>	<u>(34.299)</u>	<u>162.754</u>	<u>194.862</u>	<u>(74.789)</u>	<u>120.073</u>

(a) As taxas de amortização consideram os prazos de aluguel dos imóveis arrendados, os quais variam de três a cinco anos.

(b) O fundo de comércio gerado na compra da Natura Europa SAS - França está fundamentado na existência de ponto comercial em que esta se localiza, conforme laudo de avaliação emitido por peritos independentes, com sustentação de tratar-se de um ativo intangível, comercializável, que não sofre perda de valor em virtude da passagem do tempo. A variação ocorrida no saldo, entre 31 de dezembro de 2011 e de 2010, deve-se exclusivamente aos efeitos da variação cambial.

(c) Programa Carbono Neutro (nota explicativa nº 2.11.3). A Sociedade efetuou uma análise do prazo de vida útil-econômica remanescente dos bens do ativo imobilizado e intangível com efeitos registrados a partir de 1º de janeiro de 2010. Como consequência da revisão dessa estimativa contábil, que visou realinhar o prazo da vida útil remanescente dos bens e, consequentemente, a depreciação remanescente ao período de vida residual dos bens, foi registrado um impacto a crédito no resultado da depreciação do exercício de 2011, comparado com a depreciação registrada no exercício anterior, no montante de R\$11.482.

Informações adicionais sobre o imobilizado e intangível:

a) Bens dados em garantia e penhora

Em 31 de dezembro de 2011, a Sociedade e suas controladas possuíam bens do imobilizado dados como penhora e aval em operações de empréstimos e financiamentos bancários, bem como arrolados em defesa de processos judiciais, conforme os montantes demonstrados a seguir:

	Controladora	Consolidado
Veículos	4.229	4.229
Equipamentos de informática	3.477	4.063
Máquinas e equipamentos	3.171	3.171
Saldos no fim do exercício	<u>10.877</u>	<u>11.463</u>

b) Arrendamentos mercantis (leasing)

A Sociedade efetuou no exercício de 2011 operação de arrendamento mercantil financeiro para aquisição de ativo imobilizado no valor de R\$56.694, na rubrica "Edifícios" e uma operação de "sale leaseback" no valor de R\$24.537, na rubrica "Máquinas e equipamentos". Em 31 de dezembro de 2011, o saldo a pagar dessas operações, classificado na rubrica de "Empréstimos e financiamentos" (nota explicativa nº 14), totaliza R\$79.673.

c) Saldo de juros capitalizados no ativo imobilizado

	Controladora	Consolidado
Edifícios	1.427	1.479

Mutações do imobilizado

	Controladora	Consolidado
Saldos no início do exercício	92.175	50.375

	Controladora	Consolidado
Adições (líquidas das transferências de projetos em andamento encerrados):		
Máquinas e equipamentos	28.373	8.884
Projetos em andamentos/ adiantamentos a fornecedores	114.902	32.389
Veículos	15.069	13.498
Moldes	-	15.344
Instalações	-	6.112
Equipamentos de informática	40.611	769
Móveis e utensílios	4.176	545
Outras	4.777	1.036
Leasing	56.694	56.694
Depreciação	(20.814)	(12.615)
Transferências e baixas líquidas	(3.748)	(2.706)
Saldos no fim do exercício	<u>332.215</u>	<u>92.175</u>

Mutações do intangível

	Controladora	Consolidado
Saldos no início do exercício	18.586	11.527

	Controladora	Consolidado
Adições:		
Softwares (inclui gastos com implementação)	64.993	4.411
Créditos de carbono	4.135	5.338
Transferências e baixas líquidas	69.128	9.749
Transferências e baixas líquidas	(2.034)	(2.043)
Amortização	(6.751)	(2.690)
Saldos no fim do exercício	<u>78.929</u>	<u>18.586</u>

14. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

Moeda local	Controladora		Consolidado		Referência
	2011	2010	2011	2010	
BNDES - EXIM	-	-	67.607	116.388	A
Financiadora de Estudos e Projetos FINEP	-	-	27.106	27.633	B
Debêntures	353.256	352.669	353.256	352.669	C
BNDES	21.708	23.206	141.689	110.996	D
Conta garantida	-	-	-	2.001	E
Capital de giro	48.613	-	48.613	-	F
BNDES - FINAME	-	-	7.336	6.506	G
Banco do Brasil - Fundo de Amparo do Trabalhador - FAT Fomentar	-	-	2.697	3.908	H
Arrendamentos mercantis - financeiros	56.729	-	56.729	940	I
Arrendamentos mercantis - financeiros	-	-	289	2.086	J
Arrendamentos mercantis - financeiros	-	-	-	-	-
FINEP subvenção	-	-	-	-	-
Total em moeda estrangeira	<u>438.667</u>	<u>52.567</u>	<u>481.377</u>	<u>68.536</u>	
Total geral	<u>918.973</u>	<u>428.442</u>	<u>1.186.699</u>	<u>691.663</u>	
Circulante	<u>66.424</u>	<u>60.086</u>	<u>168.962</u>	<u>226.595</u>	
Não circulante	<u>852.549</u>	<u>368.356</u>	<u>1.017.737</u>	<u>465.068</u>	

Referência	Moeda	Vencimento	Encargos	Garantias
A	Real	Março de 2014	Juros de 2,5% a.a. + TJLP	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
B	Real	Março de 2013 e maio 2019	TJLP para a parcela com vencimento em 2013 e 5% e para parcela com vencimento em maio de 2019	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
C	Real	Maio de 2013	Juros de 108% do CDI com vencimento em maio de 2013	Não há
D	Real	Janeiro de 2018	TJLP+ juros de 0,7% a 2,8% a.a. para a parcela com vencimento em março de 2016 e 2,3% para a parcela com vencimento em 2018	Carta de fiança bancária
E	Real	Abril de 2011	123,9% do CDI a.a. + IOF (b)	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
F	Real	Janeiro de 2012	105,5% do CDI a.a. + IOF (b)	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
G	Real	Setembro de 2016	Juros de 4,5% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
H	Real	Fevereiro de 2014	Juros de 4,4% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
I	Real	Até Agosto de 2026	Juros de 108,0% da taxa DI - CETIP (c)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos de arrendamento mercantil
J	Real	Dezembro de 2012	Não há	Não há
K	Dólar	Fevereiro de 2011	Varição cambial + 8,31% a.a. (a)	Aval da Natura Cosméticos S.A.
L	Dólar	Janeiro de 2018	Varição cambial + 1,8% a.a. + Resolução nº 635 (a)	Aval da Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
M	Dólar	Outubro de 2013	Varição cambial + juros de 1,87% a 3,89% a.a. (a)	Aval da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.
N	Novo sol	Dezembro de 2012	Juros de 5,2% a.a.	Carta de fiança bancária
O	Dólar	Dezembro de 2016	Varição cambial + juros de 3,87% a.a. (a)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos

(a) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo "swap" com a troca da indexação da moeda estrangeira para CDI.

(b) IOF - Imposto sobre Operações Financeiras.

(c) DI - CETIP - índice diário calculado a partir da taxa média DI, divulgada pela Cetip S.A. - Balcão Organizado de Ativos e Derivativos.

Os vencimentos da parcela registrada no passivo não circulante estão demonstrados como segue:



relatório de administração

A linha **Natura Vô** oferece produtos que falam de cuidado, inspiração e contato, valorizando o diálogo, as memórias e o carinho entre avós e netos.

Em 26 de novembro de 2011, a Sociedade formalizou um acordo, para aplicação prospectiva a essa data, com o Estado do Paraná para definir a Margem de Valor Agregada - "MVA" aplicável no cálculo do ICMS-ST devido nas operações dos(as) Consultores(as) Natura.

Para tanto, a Sociedade reconheceu a aplicação da MVA (no limite determinado pelo estudo técnico) para os fatos geradores anteriores a novembro de 2011 e desistiu parcialmente das ações judiciais que discutem o tema, o que resultou: (i) na conversão em renda ao Estado do Paraná de R\$114.345 a título de ICMS - ST; e (ii) no levantamento de R\$16.930 depositados a maior em razão de prorrogação retroativa de benefício fiscal.

Remanesce a discussão sobre a MVA aplicável aos fatos geradores anteriores a novembro de 2011 que está na fase final da pericia judicial.

(c) Em 4 de fevereiro de 2009, a Sociedade obteve medida liminar posteriormente confirmada por sentença que suspendeu a exigibilidade do imposto de renda e da contribuição social incidentes sobre quaisquer valores recebidos a título de juros de mora, pagos pelo atraso no cumprimento de obrigações contratuais das operações com vendas para os(as) Consultores(as) Natura. Aguarda-se o julgamento do recurso de apelação interposto pela União Federal.

(d) Refere-se a créditos de IPI sobre matérias-primas e materiais de embalagem adquiridos com a incidência de alíquota zero, como não tributados ou isentos. A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. impetrou mandado de segurança e obteve liminar concedendo o direito ao crédito. Em 25 de setembro de 2006, a liminar foi cassada por sentença, que julgou o pedido improcedente. A Sociedade interpôs recurso de apelação para reapreciação do mérito e restabelecimento dos efeitos da liminar. Para suspender a exigibilidade do crédito tributário, em outubro de 2006 a Sociedade efetuou depósito judicial em relação ao valor compensado sob a vigência da liminar, cujo saldo atualizado monetariamente em 31 de dezembro de 2011 é de R\$42.432 (R\$39.404 em 31 de dezembro de 2010). No quarto trimestre de 2009, para o aproveitamento dos benefícios concedidos pela Medida Provisória nº 470/09, através da instituição das modalidades de pagamento e parcelamento de débitos fiscais, a controlada protocolou petição desistindo parcialmente do mandado de segurança impetrado, no tocante à discussão dos créditos de IPI, dos produtos adquiridos com a incidência de alíquota zero e não tributados (vide detalhes no tópico "Parcelamentos de débitos tributários instituídos pela Medida Provisória nº 470/09" a seguir). Nessa data, após ter cumprido com os requerimentos para adesão ao pagamento dos débitos fiscais instituído pela Medida Provisória nº 470/09, a controlada aguarda o deferimento por parte da autoridade tributária para dar baixa, tanto dos valores registrados no passivo de exigibilidade suspensa quanto dos valores dos depósitos judiciais correspondentes. Ato Contínuo, em dezembro de 2011, a controlada protocolou petição desistindo também da discussão em relação aos créditos sobre os produtos isentos, os quais se encontram depositados judicialmente, tendo em vista a classificação de risco para perda provável. Assim, aguarda-se a conversão em renda dos valores depositados judicialmente.

(e) Refere-se à incidência da correção monetária pela Unidade Fiscal de Referência - UFIR dos tributos federais (IRPJ, CSLL e Imposto sobre o Lucro Líquido - ILL) do ano 1991, discutida em mandado de segurança. O valor envolvido nesse processo encontra-se depositado judicialmente. Em 26 de fevereiro de 2010, para aproveitamento dos benefícios concedidos pela Lei nº 11.941/09, através da instituição das modalidades de pagamento e parcelamento de débitos fiscais, a Sociedade protocolou petição desistindo da respectiva ação, aguardando-se o trânsito em julgado da ação.

(f) A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. discute, por meio de mandados de segurança, o direito ao crédito de IPI nas aquisições de bens para o ativo imobilizado e de materiais de consumo. Em 26 de fevereiro de 2010, para aproveitamento dos benefícios concedidos pela Lei nº 11.941/09, através da instituição das modalidades de pagamento e parcelamento de débitos fiscais, a controlada protocolou petição desistindo da respectiva ação.

(g) Refere-se à contribuição previdenciária exigida em autos de infração lavrados pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, em processo de fiscalização, que exigiu da Sociedade, na qualidade de contribuinte solidária, valores de contribuição devidos na contratação de serviços prestados por terceiros. Os valores são discutidos na ação anulatória de débito fiscal e encontram-se depositados judicialmente. Os valores exigidos no auto de infração desistindo o período de janeiro de 1990 a outubro de 1999. Durante o exercício de 2007, a Sociedade reverteu o montante de R\$1.903, correspondente à decadência de parte do montante envolvido no processo referente ao período de janeiro de 1990 a outubro de 1994, conforme orientação da Súmula Vinculante nº 08 do Supremo Tribunal Federal - STF. Em 1º de março de 2010, foi protocolada petição desistindo parcialmente da ação, bem como renunciando parcialmente ao seu direito, para fins de adesão aos benefícios previstos na Lei nº 11.941/09, em relação às contribuições previdenciárias devidas pelas empresas que prestavam serviços à Sociedade (responsabilidade solidária) no período compreendido entre novembro de 1994 e dezembro de 1998.

Parcelamentos de débitos tributários instituídos pela Lei nº 11.941/09

Em 27 de maio de 2009, o Governo Federal publicou a Lei nº 11.941, resultado da conversão da Medida Provisória nº 449/08, a qual, entre outras alterações na legislação tributária, trouxe um novo parcelamento de débitos tributários administrados pela Receita Federal do Brasil e pelo INSS e de débitos com a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN, incluindo o saldo remanescente dos débitos consolidados no REFIS (Lei nº 9.964/00), no Parcelamento Especial - PAES (Lei nº 10.684/03) e no Parcelamento Excepcional - PAEX (Medida Provisória nº 303/06), além dos parcelamentos convencionais previstos no artigo 38 da Lei nº 8.212/91 e no artigo 10 da Lei nº 10.522/02.

As entidades que optaram pelo pagamento ou parcelamento dos débitos nos termos dessa Lei poderão liquidar, nos casos aplicáveis, os valores correspondentes à multa, de mora ou de ofício, e a juros moratórios, inclusive relativos a débitos inscritos em dívida ativa, com a utilização de prejuízo fiscal e de base de cálculo negativa da contribuição social próprios, e terão benefícios de redução de multas, juros e encargos legais, cujos percentuais de redução dependem da opção de prazo de pagamento escolhida.

Conforme regras definidas, para o cumprimento da primeira etapa dos parcelamentos, a Sociedade e suas controladas, após terem protocolado petições na Justiça oficializando a desistência das ações judiciais, cujos tributos estão sendo objeto de parcelamento, fizeram os requerimentos de adesão aos parcelamentos, escolhendo as modalidades de parcelamento e indicando a natureza genérica dos débitos fiscais, para os quais foram feitos os pagamentos das respectivas prestações iniciais, conforme as regras definidas na Portaria Conjunta da Secretaria da Receita Federal e PGFN.

A seguir são demonstrados os débitos tributários que foram inscritos no parcelamento pela Sociedade e por suas controladas, conforme a Lei nº 11.941/09:

Controladora					
2010	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2011
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (a)	2.893	-	-	-	180 3.073
Débitos fiscais de IRPJ, CSLL e ILL (b)	6.216	186	(521)	-	480 6.361
	<u>9.109</u>	<u>186</u>	<u>(521)</u>	-	<u>660 9.434</u>
Consolidado					
2010	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2011
Débitos fiscais de INSS - ação anulatória (a)	2.893	-	-	-	180 3.073
Débitos fiscais de IRPJ, CSLL e ILL (b)	6.360	186	(521)	-	494 6.519
Débitos fiscais de IPI sobre aquisições de ativo imobilizado e material de uso e consumo (c)	3.768	-	(3.654)	(223)	109 -
	<u>13.021</u>	<u>186</u>	<u>(4.175)</u>	<u>(223)</u>	<u>783 9.592</u>

- (a) Os detalhes desse processo estão mencionados no item (g) desta mesma nota.
 (b) Os detalhes desse processo estão mencionados no item (e) desta mesma nota.
 (c) Os detalhes desse processo estão mencionados no item (f) desta mesma nota.

Devido à inexistência de saldos remanescentes de prejuízos fiscais e base de cálculo negativa da contribuição social, a Sociedade não se compensará destes para liquidação da parcela de juros dos parcelamentos.

No segundo semestre de 2011, após a consolidação dos débitos, os processos administrativos foram quitados em parcela única, gerando um estorno de provisão.

Para a sequência das etapas do parcelamento dos débitos fiscais da Sociedade e de suas controladas que se encontram em esfera judicial, aguarda-se a decisão sobre a consolidação dos valores para que haja a sua quitação, por meio de conversão em renda dos valores depositados. Parcelamentos de débitos tributários instituídos pela Medida Provisória nº 470/09

Em 13 de outubro de 2009, foi editada a Medida Provisória nº 470, que instituiu o pagamento e parcelamento de débitos fiscais decorrentes do aproveitamento indevido do incentivo fiscal setorial instituído pelo artigo 1º do Decreto-lei nº 491, de 5 de março de 1969, e decorrentes do aproveitamento indevido de créditos do IPI, no âmbito da PGFN e da Receita Federal do Brasil.

Em 3 de novembro de 2009, a PGFN e a Receita Federal do Brasil publicaram, no Diário Oficial da União - DOU, a Portaria Conjunta nº 9, que dispõe sobre o pagamento e parcelamento de débitos de que trata o artigo 3º da Medida Provisória nº 470/09. Os débitos decorrentes do aproveitamento indevido do incentivo fiscal setorial instituído pelo artigo 1º do Decreto-lei nº 491/69 e os decorrentes do aproveitamento indevido de créditos do IPI, no âmbito da PGFN e da Receita Federal do Brasil, foram pagos ou parcelados, no âmbito de cada um dos órgãos, até 30 de novembro de 2009.

Conforme mencionado no item (d) desta mesma nota, a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. protocolou petição

desistindo parcialmente do mandado de segurança impetrado com referência a créditos de IPI decorrentes dos produtos adquiridos com a incidência de alíquota zero e não tributados.

Em 31 de dezembro de 2011, a Sociedade aguarda o posicionamento do Tribunal Regional Federal da 3ª Região, após manifestação da PGFN e Secretaria da Receita Federal do Brasil, para concluir a etapa referente à consolidação dos débitos fiscais e para baixar os saldos do passivo de exigibilidade suspensa contra os depósitos judiciais efetuados até a referida data pelos valores atualizados monetariamente. Devido à existência de depósitos judiciais efetuados em períodos anteriores e à opção feita pela controlada pelo pagamento à vista, nenhum ganho foi registrado no resultado do exercício quanto à reversão de multa de mora e juros.

17. PROVISÕES PARA RISCOS TRIBUTÁRIOS, CÍVEIS E TRABALHISTAS

A Sociedade e suas controladas são partes em ações judiciais de natureza tributária, trabalhista e cível e em processos administrativos de natureza tributária. A Administração acredita, apoiada na opinião e nas estimativas de seus assessores legais, que as provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas são suficientes para cobrir as eventuais perdas. Essas provisões estão assim demonstradas:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Tributários	27.612	29.867	33.850	42.970
Cíveis	12.234	9.284	16.986	14.137
Trabalhistas	9.754	14.131	14.219	16.677
	<u>49.600</u>	<u>53.282</u>	<u>65.055</u>	<u>73.784</u>

Riscos tributários

Os riscos tributários provisionados são compostos pelos processos a seguir relacionados:

	Controladora					
	2010	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2011
Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (a)	999	424	-	(683)	54	794
Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (b)	7.562	-	-	-	323	7.885
Auto de infração - IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (c)	4.452	-	(666)	-	1.182	4.968
Auto de infração - IRPJ 1990 (d)	3.342	-	-	-	172	3.514
Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS - honorários advocatícios (e)	951	-	(635)	-	(316)	-
Honorários advocatícios e outros (g)	12.561	-	(3.137)	-	1.027	10.451
Risco tributário total provisionado	<u>29.867</u>	<u>424</u>	<u>(4.438)</u>	<u>(683)</u>	<u>2.442</u>	<u>27.612</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	<u>(9.600)</u>	-	-	-	<u>(352)</u>	<u>(9.952)</u>
Consolidado						
2010	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2011	
Multas moratórias sobre tributos federais recolhidos em atraso (a)	1.505	424	(453)	(683)	72	865
Dedutibilidade da CSLL (Lei nº 9.316/96) (b)	7.562	-	-	-	323	7.885
Auto de infração - IRPJ e CSLL - honorários advocatícios (c)	4.452	-	(666)	-	1.182	4.968
Ação anulatória - Auto de infração - IRPJ 1990 (d)	3.342	-	-	-	172	3.514
Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS - honorários advocatícios (e)	6.063	-	(5.588)	-	(475)	-
PIS semestralidade (Decretos-lei nº 2.445/88 e nº 2.449/88) (f)	2.191	-	-	-	129	2.320
Honorários advocatícios e outros (g)	17.855	700	(6.571)	-	2.314	14.298
Risco tributário total provisionado	<u>42.970</u>	<u>1.124</u>	<u>(13.278)</u>	<u>(683)</u>	<u>3.717</u>	<u>33.850</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	<u>(10.754)</u>	-	-	-	<u>(761)</u>	<u>(11.515)</u>

- (a) Referem-se à incidência de multa moratória no recolhimento em atraso de tributos federais.
 (b) Refere-se ao mandado de segurança que questiona a constitucionalidade da Lei nº 9.316/96, a qual proibiu a dedutibilidade da CSLL da sua própria base de cálculo e da base de cálculo do IRPJ. Parte da provisão, no montante atualizado de R\$5.559 em 31 de dezembro de 2010, está depositada judicialmente. O processo está sobrestado aguardando posicionamento do STF sobre o caso, que será decidido por meio de Repercussão Geral.
 (c) Refere-se aos honorários advocatícios para defesa dos autos de infração lavrados contra a Sociedade, em agosto de 2003, dezembro de 2006 e dezembro de 2007, pela Receita Federal do Brasil, em que se exigem créditos tributários de IRPJ e CSLL relativos à dedutibilidade da remuneração das debêntures emitidas pela Sociedade, nos períodos-base 1999, 2001 e 2002, respectivamente. Os autos de infração relativos aos períodos-base 2001 e 2002 aguardam decisão definitiva do Conselho de Contribuinte. A opinião dos assessores legais é de que a probabilidade de perda decorrente dos referidos autos de infração é remota.
 (d) O auto de infração lavrado contra a Sociedade em agosto de 2003, relativo à dedutibilidade no período-base 1999, teve decisão administrativa transitada em julgado em janeiro de 2010, sendo mantido parcialmente em relação ao IRPJ e integralmente em relação à CSLL. Após essa decisão, em 7 de abril de 2010, a Sociedade ingressou com uma ação na esfera judicial objetivando cancelar a parcela remanescente do IRPJ e da CSLL. A opinião dos assessores legais é de que a perspectiva de perda na ação judicial é remota.

(d) Refere-se a auto de infração lavrado pela Receita Federal do Brasil exigindo o pagamento de imposto de renda sobre o lucro decorrente de exportações incentivadas, ocorridas no ano-base 1989, à alíquota de 18% (Lei nº 7.988, de 29 de dezembro de 1989) e não 3%, conforme era determinado pelo artigo 1º do Decreto-lei nº 2.413/88, no qual a Sociedade se fundamentou para efetuar os recolhimentos na época. A Sociedade ingressou com uma ação na esfera judicial objetivando cancelar o auto de infração. O processo está sobrestado aguardando posicionamento do STF sobre o caso.

(e) Refere-se aos honorários advocatícios para propositura de ações judiciais que discutem a inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS, no período de fevereiro de 1998 aos dias atuais. Foi revertida a provisão para honorários durante o segundo trimestre de 2011 em virtude da probabilidade de perda na opinião dos assessores legais ter sido revisada e alterada de remota para possível com base no andamento do "leading case" (ADC-18) em trâmite no STF, bem como em virtude da alteração da composição da Corte.

(f) Refere-se à compensação do PIS pago na forma dos Decretos-lei nº 2.445/88 e nº 2.449/88, no período de 1988 a 1995, com impostos e contribuições federais devidos em 2003 e 2004. Durante o exercício de 2007, a Sociedade efetuou a reversão no montante de R\$14.910, devido à decisão favorável e definitiva à Sociedade, proferida em agosto de 2007. A provisão remanescente refere-se à parcela correspondente à controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., que aguarda apreciação do processo pelo Conselho de Contribuintes.

(g) O saldo refere-se a honorários advocatícios para defesa dos interesses da Sociedade e de suas controladas em processos tributários. Do montante provisionado: (i) R\$4.000 referem-se aos honorários advocatícios para elaboração de defesa no auto de infração de IRPJ e de CSLL contra a Sociedade, lavrado em 30 de setembro de 2009, que tem como objeto o questionamento da dedutibilidade fiscal da amortização do ágio decorrente de incorporação de ações da Natura Participações S.A., que possuía ágio sobre o investimento mantido na então controlada Natura Empreendimentos S.A. Na opinião dos assessores legais da Sociedade, a operação tal como foi estruturada e seus efeitos fiscais são defensáveis, motivo pelo qual o risco de perda é classificado como remoto; e (ii) R\$700 referem-se aos honorários advocatícios devidos para defesa apresentada na Autuação da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul, a qual exige supostas diferenças de ICMS - ST em relação às remessas interestaduais realizadas a estabelecimentos da Sociedade localizados no Rio Grande do Sul. Na opinião dos assessores legais da Sociedade, o risco de perda é classificado como remoto.

Riscos cíveis

Diversas ações cíveis (a)

Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)

Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.

Risco cível total provisionado

Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)

Controladora						
2010	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2011	
Diversas ações cíveis (a)	4.828	10.925	(9.052)	(133)	219 6.787	
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.512	-	(64)	-	87 1.535	
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	2.944	-	(3)	-	971 3.912	
Risco cível total provisionado	<u>9.284</u>	<u>10.925</u>	<u>(9.119)</u>	<u>(133)</u>	<u>1.277</u>	<u>12.234</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	<u>(1.874)</u>	-	-	-	<u>(12)</u>	<u>(1.886)</u>
Consolidado						
2010	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária	2011	
Diversas ações cíveis (a)	5.716	11.193	(9.291)	(146)	250 7.723	
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.512	-	(64)	-	87 1.535	
Honorários - processos IBAMA e Biodiversidade (c)	3.965	-	(301)	-	152 3.816	
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	2.944	-	(3)	-	971 3.912	
Risco cível total provisionado	<u>14.137</u>	<u>11.193</u>	<u>(9.659)</u>	<u>(146)</u>	<u>1.460</u>	<u>16.986</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº10)	<u>(1.976)</u>	-	-	-	<u>(16)</u>	<u>(1.992)</u>

(a) A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro 2011, são partes em 2.491 ações e procedimentos cíveis (1.211 em 31 de dezembro de 2010), entre os quais 2.382 no âmbito da justiça cível, do juizado especial cível e do Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor - PROCON, movidos por Consultores(as) Natura, consumidores, fornecedores e ex-colaboradores, sendo a maioria referente a pedidos de indenização.

(b) Do total provisionado, o montante de R\$1.192 refere-se aos honorários advocatícios para defesa dos interesses da Sociedade nos autos da Ação Civil Pública movida pelo Ministério Público Federal do Estado do Acre em face da Sociedade e de outras instituições, sob a alegação de acesso ao conhecimento tradicional associado ao ativo Murumuru. Na opinião dos assessores legais a probabilidade de perda é remota.

(c) Referem-se aos honorários advocatícios para defesa administrativa nos autos de infração lavrados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA contra a Sociedade em 2010 por acessos supostamente irregulares ao patrimônio genético brasileiro ou ao conhecimento tradicional associado, bem como para a adoção das medidas judiciais consideradas pertinentes pelos assessores legais da Sociedade. A Sociedade recebeu até dezembro de 2011, 70 multas do IBAMA, no total de R\$21.955 e apresentou defesa administrativa para todas mas ainda não houve decisão de mérito do IBAMA em nenhum caso, razão pela qual tais multas não representam créditos exigíveis. A Administração da Sociedade e seus assessores legais consideram como remota a possibilidade de perda nos autos de infração relacionados à suposta ausência de repartição de benefícios e como possível a perda nos autos de infração relacionados ao suposto acesso irregular ao patrimônio genético em virtude do cumprimento de todos os princípios estabelecidos na Convenção da Diversidade Biológica - CDB, tratado internacional firmado na Rio-92 e das ilegalidades e inconstitucionalidades do atual marco legal que incorporou a CDB no sistema legal brasileiro. Com exceção de insumos provenientes de terras da União, que se recusa a negociar porque não estabeleceu até hoje os Comitês de Negociação. A Sociedade reparte benefícios em 100% dos acessos no uso da biodiversidade, sendo inclusive a pioneira na repartição de benefícios com comunidades tradicionais e possuindo aproximadamente 68% das solicitações ao órgão regulador de pedidos de autorização para acesso à biodiversidade.

Riscos trabalhistas

A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2011, são partes em 827 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros (766 em 31 de dezembro de 2010), cujos pedidos se constituem em pagamentos de verbas rescisórias, adicionais salariais, horas extras e verbas devidas em razão da responsabilidade subsidiária. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa corrente.

	Controladora				
	2010	Adições	Reversões	Atualização monetária	2011
Risco trabalhista total provisionado	<u>14.131</u>	<u>4.439</u>	<u>(9.241)</u>	<u>425</u>	<u>9.754</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	<u>(1.762)</u>	<u>(891)</u>	-	-	<u>(2.653)</u>
Consolidado					
2010	Adições	Reversões	Atualização monetária	2011	
Risco trabalhista total provisionado	<u>16.677</u>	<u>7.708</u>	<u>(11.096)</u>	<u>930</u>	<u>14.219</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	<u>(2.410)</u>	<u>(1.757)</u>	-	-	<u>(4.167)</u>

Passivos contingentes - risco de perda possível

A Sociedade e suas controladas possuem ações de natureza tributária, cível e trabalhista que não estão provisionadas, pois envolvem risco de perda classificado pela Administração e por seus assessores legais como possível. As contingências passivas estão assim representadas:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Tributárias:				
Ação Declaratória - ICMS - ST (a)	80.304	53.809	80.304	53.809
Compensação de 1/3 da COFINS - Lei nº 9.718/98 (b)	5.357	5.121	5.357	5.121
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (c)	4.910	4.567	4.910	4.567
Auto de infração - IPI (d)	5.451	5.178	5.451	5.178
Processo administrativo - auto de infração - ICMS - ST - DF (e)	8.815	25.077	8.815	25.077
Processo administrativo - auto de infração - ICMS - ST - PA (e)	3.423	-	3.423	-
Processo administrativo - débito fiscal - ICMS - ST - RS (f)	9.066	15.919	9.066	15.919
Auto de infração lavrado pela Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul (g)	30.184	-	30.184	-
Auto de infração - SeFaz de SP - fiscalização do ICMS (h)	-	-	9.837	9.837
Auto de infração - preço de transferência em contratos de mútuo com empresa ligada do exterior (i)	1.856	1.779	1.856	1.779
Outras	36.837	55.870	43.828	54.355
	<u>186.203</u>	<u>167.320</u>	<u>203.031</u>	<u>175.642</u>
Cíveis	2.953	3.315	3.076	4.133
Trabalhistas	<u>42.792</u>	<u>61.547</u>	<u>73.856</u>	<u>85.899</u>
	<u>231.948</u>	<u>232.182</u>	<u>279.963</u>	<u>265.674</u>

- (a) Em 31 de dezembro de 2011, o montante demonstrado apresenta a seguinte composição:
 1. ICMS - ST - PR - R\$49.9



Sonia, 64 anos e Vitoria, 8 anos



natura
bem estar bem

A Sociedade e sua controlada apresentaram recurso especial e extraordinário ao Superior Tribunal de Justiça - STJ e ao STF, a fim de obter o reconhecimento do direito à compensação dos respectivos tributos recolhidos indevidamente nos dez anos anteriores à data de propositura de ambas as ações, bem como, no que se refere à Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., o direito de compensar esses créditos com quaisquer tributos e contribuições administrados pela Receita Federal do Brasil. A Sociedade já apresentou e aguarda a habilitação dos respectivos créditos reconhecidos para efetiva compensação destes com débitos referentes a tributos e contribuições federais.

A Sociedade e suas controladas Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. e Natura Logística e Serviços Ltda. pleiteiam a restituição das parcelas do ICMS e do Imposto Sobre Serviços - ISS incluídas na base de cálculo do PIS e da COFINS, recolhidas no período de abril de 1999 a março de 2007. Os valores envolvidos nos pedidos de restituição, atualizados até 31 de dezembro de 2011, totalizavam R\$135.305 (R\$120.808 em 31 de dezembro de 2010). A opinião dos assessores legais é que a probabilidade de perda é possível.

18. OUTRAS PROVISÕES

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Plano de assistência médica aposentados	19.332	13.123	28.132	19.713
Crédito de carbono (nota explicativa nº 2.11.3)	16.486	12.683	16.486	12.683
Outras provisões	-	-	191	29
	<u>35.818</u>	<u>25.806</u>	<u>44.809</u>	<u>32.425</u>

A Sociedade e suas controladas mantêm um plano de assistência médica pós-emprego para um grupo determinado de ex-colaboradores e seus respectivos cônjuges, conforme regras por elas estipuladas. Em 31 de dezembro de 2011, o plano contava com 1.073 e 2.144 colaboradoras na controladora e no consolidado, respectivamente.

Em 31 de dezembro de 2011, a Sociedade e suas controladas mantinham uma provisão para o passivo atuarial referente a esse plano no montante de R\$19.332 e R\$28.132 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$13.123 e R\$19.713, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2010).

Durante o exercício os reflexos desse plano no resultado estão relacionados ao custo do serviço no valor de R\$1.192, custo dos juros no valor de R\$2.823 e variações nas premissas atuariais no valor de R\$4.499. O passivo demonstrado foi calculado por atuário independente considerando as seguintes principais premissas:

	Percentual anual (em termos nominais)	
	2011	2010
Taxa de desconto financeiro	10,5	10,5
Crescimento das despesas médicas (reduzindo 0,5% ao ano)	10,5 a 5,5	4,5
Tábua de mortalidade geral	RP2000	RP2000

19. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

a) Capital social

Em 31 de dezembro de 2010, o capital da Sociedade era R\$418.061. No primeiro trimestre de 2011 foram subscritas 153.230 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$24,78, totalizando R\$3.797, passando o capital social da Sociedade em 31 de março de 2011 para 431.034.646 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$421.858. O capital autorizado passou de 10.428.709 para 10.275.479 ações nominativas ordinárias.

No segundo trimestre de 2011, foram subscritas 200.059 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$25,51, totalizando R\$5.104, passando o capital social da Sociedade em 30 de junho de 2011 para 431.234.705 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$426.962. O capital autorizado passou de 10.275.479 para 10.075.420 ações nominativas ordinárias.

No terceiro trimestre de 2011, foram subscritas 4.559 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$24,71, totalizando R\$111, passando o capital social da Sociedade para 431.239.264 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$427.073. O capital autorizado passou de 10.075.420 para 10.070.861 ações nominativas ordinárias.

No quarto trimestre de 2011, não houve alteração no capital social, portanto o patrimônio líquido demonstrado na data-base 31 de dezembro de 2011 apresenta a composição de capital social detalhada anteriormente.

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

Os acionistas terão direito a receber, em cada exercício social, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, considerando, principalmente, os seguintes ajustes:

- Acréscimo das importâncias resultantes da reversão de reservas para contingências, anteriormente formadas.
- Decréscimo das importâncias destinadas à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.

O Estatuto Social facultava à Sociedade o direito de levantar balanços semestrais ou intermediários e, com base neles, o Conselho de Administração poderá aprovar a distribuição de dividendos intermediários. Em 14 de abril de 2011, foram pagos dividendos no valor total de R\$405.623 (R\$0,9414 por ação) e juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$24.456 (R\$0,0567 bruto por ação), conforme distribuição aprovada pelo Conselho de Administração em 23 de fevereiro de 2011 e ratificada em Assembleia Geral Ordinária realizada em 8 de abril de 2011, referente ao lucro líquido do exercício de 2010, que somados aos R\$253.947 de dividendos e R\$35.427 de juros sobre o capital próprio pagos em agosto de 2010 correspondem a uma distribuição de aproximadamente 95% do lucro líquido auferido no exercício de 2010.

Em 20 de julho de 2011, o Conselho de Administração aprovou, "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária destinada a apreciar as demonstrações contábeis do exercício a findar-se em 31 de dezembro de 2011, a proposta para pagamento de dividendos intermediários e juros sobre o capital próprio, referentes aos resultados auferidos no primeiro semestre de 2011, nos montantes de R\$295.302 (R\$0,68 por ação) e R\$37.507, bruto de Imposto de Renda Retido na Fonte - IRRF (R\$0,087 bruto por ação), respectivamente. O montante total dos dividendos intermediários e dos juros sobre o capital próprio corresponde a 98% do lucro líquido consolidado registrado no primeiro semestre de 2011.

Adicionalmente, em 15 de fevereiro de 2012, o Conselho de Administração aprovou "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 13 de abril de 2012, a proposta para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, nos montantes de R\$467.261 e R\$23.624 (R\$20.080, líquidos de IRRF), respectivamente, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2011, que somados aos R\$295.302 de dividendos e R\$37.506 de juros sobre o capital próprio pagos em agosto de 2011 correspondem a uma distribuição de aproximadamente 99% do lucro líquido auferido no exercício de 2011. Os dividendos foram calculados conforme demonstrado a seguir:

	2011						
	Receita líquida	Lucro líquido	Depreciação e amortização	Resultado financeiro	Imposto de renda	Ativo não circulante	Passivo circulante
Brasil	5.089.533	916.148	(102.938)	(73.470)	(406.168)	1.535.676	1.142.356
Argentina, Chile e Peru	355.058	(578)	(4.226)	(2.625)	379	25.282	187.016
México, Venezuela e Colômbia	149.166	(66.996)	(2.183)	(1.245)	(1.040)	11.857	96.070
Outros (*)	17.617	(17.673)	(574)	-	-	16.938	27.277
Consolidado	<u>5.591.374</u>	<u>830.901</u>	<u>(109.921)</u>	<u>(77.340)</u>	<u>406.829</u>	<u>1.589.753</u>	<u>1.274.719</u>
	2010						
	Receita líquida	Lucro líquido	Depreciação e amortização	Resultado financeiro	Imposto de renda	Ativo não circulante	Passivo circulante
Brasil	4.767.741	835.484	(82.692)	(47.918)	(374.412)	1.305.450	2.970.381
Argentina, Chile e Peru	255.702	(19.822)	(3.405)	(842)	(1.027)	19.489	156.666
México, Venezuela e Colômbia	98.275	(45.992)	(2.104)	(976)	1.319	10.858	69.041
Outros (*)	14.994	(25.620)	(647)	-	-	16.177	25.783
Consolidado	<u>5.136.712</u>	<u>744.050</u>	<u>(88.848)</u>	<u>(49.736)</u>	<u>(374.120)</u>	<u>1.351.974</u>	<u>3.221.871</u>

(*) Inclui operações da França e Corporativo LATAM.

	Controladora	
	2011	2010
Lucro líquido do exercício	830.901	744.050
Reserva para incentivos fiscais - subvenção para investimentos	(3.677)	(5.973)
Base de cálculo para os dividendos mínimos	827.224	738.077
Dividendos mínimos obrigatórios	30%	30%
Dividendo anual mínimo	248.167	221.423
Dividendos propostos	762.563	659.570
Juros sobre o capital próprio	61.130	59.883
IRRF sobre os juros sobre o capital próprio	(9.170)	(8.983)
Total de dividendos e juros sobre o capital próprio, líquidos de IRRF	<u>814.523</u>	<u>710.470</u>
Valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório	<u>566.356</u>	<u>489.047</u>
Dividendos por ação - R\$	1,7760	1,5312
Juros sobre o capital próprio por ação, líquidos - R\$	<u>0,1208</u>	<u>0,1182</u>
Remuneração total por ação, líquida - R\$	<u>1,8968</u>	<u>1,6494</u>

Conforme mencionado na nota explicativa nº 2.21, a parcela dos dividendos excedente ao dividendo mínimo obrigatório, declarada pela Administração após o período contábil a que se referem as demonstrações contábeis, mas antes da data de autorização para emissão destas, não deverá ser registrada como passivo nas respectivas demonstrações contábeis, devendo os efeitos da parcela dos dividendos complementares ser divulgados em nota explicativa. Portanto, em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, as seguintes parcelas referentes ao valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório foram registradas no patrimônio líquido como "Dividendo adicional proposto":

	Controladora	
	2011	2010
Dividendos	467.261	405.623
Juros sobre o capital próprio	<u>23.624</u>	<u>24.456</u>
	<u>490.885</u>	<u>430.079</u>

c) Ações em tesouraria

A Sociedade adquiriu durante o exercício 3.066.300 de ações ordinárias, ao preço médio de R\$34,06, para atender ao exercício das opções outorgadas aos administradores e colaboradores da Sociedade, assim como aos administradores e colaboradores das controladas diretas ou indiretas. Adicionalmente às aquisições de ações no exercício, foram utilizadas nos exercícios de opções um total de R\$895 a um custo médio unitário de R\$32,92.

Em 31 de dezembro de 2011, a rubrica "Ações em tesouraria" possuía a seguinte composição:

	2011		Preço médio	
	Quantidade de ações	(em milhares)	R\$	por ação - R\$
Saldo no início do exercício	655	14	21,37	
Adquiridas	3.066.300	104.452	34,06	
Utilizadas	(45.198)	(1.617)	26,58	
Saldo no fim do exercício	<u>3.021.757</u>	<u>102.849</u>	<u>34,04</u>	

d) Ágio na emissão de ações

Refere-se ao ágio gerado na emissão das 3.299 ações ordinárias, decorrente da capitalização das debêntures no montante de R\$100.000, ocorrida em 2 de março de 2004.

e) Reserva legal

Em virtude de o saldo da reserva legal, somado às reservas de capital de que trata o parágrafo 1º do artigo 182 da Lei nº 6.404/76, ter ultrapassado 30% do capital social, a Sociedade, em conformidade com o estabelecido no artigo 193 da mesma Lei, decidiu por não constituir a reserva legal sobre o lucro líquido auferido nos exercícios a partir de 2006.

f) Reserva de retenção de lucros

Em 31 de dezembro de 2011, a reserva de retenção de lucros foi constituída nos termos do artigo 196 da Lei nº 6.404/76, com o objetivo de aplicação em futuros investimentos, no montante de R\$3.530 (R\$23.421 de constituição em 31 de dezembro de 2010). A retenção da reserva referente ao exercício de 2011 está fundamentada em orçamento de capital, elaborado pela Administração e aprovado pelo Conselho de Administração no dia 15 de fevereiro de 2012 e será ratificado na Assembleia Geral Ordinária que será realizada no dia 13 de abril de 2012.

g) Outros resultados abrangentes

A Sociedade reconhece nesta rubrica o efeito das variações cambiais sobre os investimentos em controladas no exterior. Esse efeito acumulado será revertido ao resultado do exercício como ganho ou perda somente em caso de alienação ou baixa do investimento.

20. INFORMAÇÕES SOBRE SEGMENTOS DE NEGÓCIOS

Os segmentos operacionais são reportados de forma consistente com os relatórios gerenciais fornecidos ao principal tomador de decisões operacionais para fins de avaliação de desempenho de cada segmento e alocação de recursos. Conforme relatórios analisados para tomadas de decisões da Administração, embora o principal tomador de decisões analise as informações sobre as receitas em diversos níveis, a principal segmentação dos negócios da Sociedade é baseada em vendas de cosméticos por regiões geográficas, as quais incluem a seguinte segregação: Brasil ("Operação Brasil"), América Latina ("LATAM") e demais países ("Outros"). Além disso, a LATAM é analisada em dois grupos: (a) Argentina, Chile e Peru ("Operações em Consolidação"); e (b) México e Colômbia ("Operações em Implementação"). Os segmentos possuem características de negócios semelhantes e cada um oferece produtos similares por meio da mesma metodologia de acesso aos consumidores.

A receita líquida por região está representada da seguinte forma em 2011:

- Operação Brasil: 91,04%
- Operações em Consolidação: 6,0%
- Operações em Implementação: 2,7%
- Outros: 0,3%

Embora os segmentos internacionais não representem mais que 10% das informações necessárias para se agregar um segmento, conforme critérios de agregação descritos na IFRS 8 - Segmentos Operacionais, a Administração possui fortes indicadores de que seus negócios no exterior sofreram aumento significativo em sua representatividade perante os saldos financeiros consolidados e, dessa forma, optou por divulgá-los separadamente.

As práticas contábeis de cada segmento são as mesmas descritas na nota explicativa nº 2, descrição do negócio da Natura e políticas contábeis significativas. O desempenho dos segmentos da Sociedade foi avaliado com base nas receitas operacionais líquidas, no lucro líquido do exercício e no ativo não circulante. Essa base de mensuração exclui os efeitos de juros, imposto de renda e contribuição social, depreciação e amortização. Nas tabelas a seguir há informação financeira sumariada relacionada aos segmentos da Sociedade para 31 de dezembro de 2011 e de 2010. Os valores fornecidos ao Comitê Executivo com relação ao resultado e ao total de ativos são consistentes com os saldos registrados nas demonstrações contábeis, bem como com as políticas contábeis aplicadas.

21. RECEITA LÍQUIDA

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Receita bruta:				
Mercado interno	6.898.727	6.486.421	6.896.735	6.487.124
Mercado externo	-	-	637.593	471.185
Outras vendas	-	-	1.437	1.479
	<u>6.898.727</u>	<u>6.486.421</u>	<u>7.535.765</u>	<u>6.959.788</u>
Devoluções e cancelamentos	(11.514)	(8.682)	(12.212)	(8.682)
Impostos incidentes sobre as vendas	(1.038.436)	(963.424)	(1.932.179)	(1.814.394)
Receita líquida	<u>5.848.777</u>	<u>5.514.315</u>	<u>5.591.374</u>	<u>5.136.712</u>

A Sociedade possui apenas uma classe de produtos comercializados pelos(as) Consultores(as) Natura denominada "Cosméticos". Dessa forma, a divulgação da receita por classe de produtos não é aplicável. A Sociedade possui uma carteira de clientes pulverizada, sem nenhuma concentração de receita.

A receita de partes externas informadas ao Comitê Executivo foi mensurada de maneira condizente com aquela apresentada na demonstração do resultado.

22. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

a) Está demonstrada a seguir a abertura por função das despesas operacionais e dos custos dos produtos vendidos:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Custo dos produtos vendidos	2.375.514	2.283.926	1.666.300	1.556.806
Despesas com vendas	1.503.069	1.292.365	1.952.740	1.704.322
Despesas gerais e administrativas	816.818	837.808	680.731	605.442
Participação dos colaboradores nos resultados (nota explicativa nº 23.1)	3.765	18.174	30.168	70.351
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 27.2)	9.443	14.417	9.443	14.417
Total	<u>4.708.609</u>	<u>4.446.690</u>	<u>4.339.382</u>	<u>3.951.338</u>

b) Está demonstrada a seguir a abertura por natureza das despesas operacionais e dos custos dos produtos vendidos:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Custos variáveis e gastos indiretos de produtos e materiais de revenda	2.375.514	2.283.926	1.385.624	1.319.106
Despesas com marketing	955.713	846.913	1.016.101	910.489
Despesas com frete	246.563	223.236	265.148	234.066
Despesas com prestação de serviços	57.927	65.227	180.332	171.970
Benefícios pagos a colaboradores e administradores (nota explicativa nº 23)	263.540	261.441	644.983	628.078
Depreciação e amortização	27.565	15.305	109.921	88.848
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 27.2)	9.443	14.417	9.443	14.417
Outras despesas	103.275	141.083	727.830	584.364
Prestação de serviços administrativos (nota explicativa nº 27.1)	433.192	328.183	-	-
Prestação de serviços de pesquisa e desenvolvimento (nota explicativa nº 27.1)	235.877	266.959	-	-
Total	<u>4.708.609</u>	<u>4.446.690</u>	<u>4.339.382</u>	<u>3.951.338</u>

23. DESPESAS DE BENEFÍCIOS A COLABORADORES

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Salários e bonificações	183.741	177.326	439.684	414.167
Participação dos colaboradores nos resultados	3.765	18.174	30.168	70.351
Plano de pensão de contribuição definida (nota explicativa nº 23.1)	2.553	2.167	4.300	2.528
Ganho de executivos	6.359	4.081	13.369	11.288
Impostos e contribuições sociais	<u>67.122</u>	<u>59.693</u>	<u>157.462</u>	<u>129.744</u>
	<u>263.540</u>	<u>261.441</u>	<u>644.983</u>	<u>628.078</u>

23.1. Participação nos resultados

A Sociedade e suas controladas concedem participação nos resultados a seus colaboradores e administradores, vinculada ao alcance de metas operacionais e objetivos específicos, estabelecidos e aprovados no início de cada exercício. Em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, foram registrados, a título de participação nos resultados, os montantes demonstrados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2011	2010	2011	2010
Colaboradores	3.765	18.174	30.168	70.351
Administradores (*)	-	6.018	-	6.018
	<u>3.765</u>	<u>24.192</u>	<u>30.168</u>	<u>76.369</u>

(*) Incluídos na rubrica "Remuneração dos administradores".

23.2. Ganhos baseados em ações

O Conselho de Administração reúne-se anualmente para, dentro das bases do programa, estabelecer o plano, indicando os diretores e gerentes que receberão as opções e a quantidade total a ser distribuída. No formato válido até o ano 2008, os planos possuem prazo de quatro anos para elegibilidade ao exercício das opções, sendo 50% ao final do terceiro ano e 50% ao final do quarto ano, havendo ainda um prazo máximo de dois anos para o exercício das opções após o término do quarto ano de elegibilidade.

Em 2009, o formato do programa foi alterado, sendo o prazo de elegibilidade ao exercício das opções de 100% ao final do quarto ano, com a possibilidade de sua antecipação para três anos, mediante a condição de cancelamento de 50% das opções outorgadas nos planos, e foi fixado o prazo máximo de quatro anos para o exercício das opções após o término do quarto ano de elegibilidade.

No âmbito desse novo modelo do programa, foram outorgadas 1.491.780 opções em 23 de março de 2011, pelo preço de exercício de R\$42,39.

As variações na quantidade de opções de compra de ações em circulação e seus correspondentes preços médios ponderados do exercício estão apresentadas a seguir:

	2011		2010	
--	------	--	------	--

	Venda de serviços		Contratação de serviços	
	2011	2010	2011	2010
Estrutura administrativa: (f)				
Natura Logística e Serviços Ltda.	433.192	438.095	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	323.715	328.183
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	-	-	67.694	67.810
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	41.783	42.102
	<u>433.192</u>	<u>438.095</u>	<u>433.192</u>	<u>438.095</u>
Pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias: (g)				
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	235.877	266.959	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	235.877	266.959
	<u>235.877</u>	<u>266.959</u>	<u>235.877</u>	<u>266.959</u>
Pesquisas e testes "in vitro": (h)				
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França	2.790	3.538	-	-
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	2.790	3.538
	<u>2.790</u>	<u>3.538</u>	<u>2.790</u>	<u>3.538</u>
Locação de imóveis e encargos comuns: (i)				
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	7.296	6.728	-	-
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	4.227	3.899
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	1.699	1.567
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	1.370	1.262
	<u>7.296</u>	<u>6.728</u>	<u>7.296</u>	<u>6.728</u>
Total da venda ou compra de produtos e serviços	<u>3835.060</u>	<u>3721.916</u>	<u>3835.060</u>	<u>3721.916</u>

- (a) Adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.
 (b) Adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de logística e administrativos em geral.
 (c) Valores a pagar pela compra de produtos.
 (d) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (f).
 (e) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (g).

(f) Prestação de serviços logísticos e administrativos em geral.
 (g) Prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.
 (h) Prestação de serviços de pesquisas e testes "in vitro".
 (i) Locação de parte do complexo industrial situado no município de Cajamar - SP e de prédios localizados no município de Itapeperica da Serra - SP.
 Os principais saldos de ativos e passivos em 31 de dezembro de 2011 e de 2010, bem como as transações que influenciaram os resultados do exercício findos naquelas datas, relativos às operações com partes relacionadas decorrem de transações entre a Sociedade e suas controladas.
 Devido ao modelo das operações mantido pela Sociedade e por suas controladas, bem como ao formato do canal de distribuição dos produtos, a qual é efetuada por meio de vendas diretas por Consultores(as) Natura, parte substancial das vendas da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. é realizada para a controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil e para as suas controladas no exterior.
 As vendas para partes não relacionadas totalizaram R\$5.341 no exercício de findo em 31 de dezembro de 2011 (R\$5.650 em 31 de dezembro de 2010).

Sobre os saldos a receber entre as empresas Natura em 31 de dezembro de 2011 e de 2010 não há provisão registrada para créditos de liquidação duvidosa, devido à ausência de títulos em atraso com risco de realização. Conforme detalhes mencionados na nota explicativa nº 14, tem sido prática entre as empresas Natura conceder entre si avais e garantias para suportar operações de empréstimos e financiamentos bancários.
 27.2. Remuneração do pessoal-chave da Administração
 A remuneração total do pessoal-chave da Administração da Sociedade está assim composta:

	2011			2010		
	Fixa	Variável (%)	Total	Fixa	Variável (%)	Total
Conselho de Administração	3.786	-	3.786	3.348	1.985	5.333
Diretores estatutários	<u>5.657</u>	<u>-</u>	<u>5.657</u>	<u>5.051</u>	<u>4.033</u>	<u>9.084</u>
	<u>9.443</u>	<u>-</u>	<u>9.443</u>	<u>8.399</u>	<u>6.018</u>	<u>14.417</u>
Diretores não estatutários	<u>30.587</u>	<u>2.390</u>	<u>32.977</u>	<u>25.194</u>	<u>14.917</u>	<u>40.111</u>

(*) Refere-se à participação nos resultados registrados no exercício. Os valores contemplam eventuais complementos e/ou reversões à provisão efetuada no exercício anterior, em virtude da apuração final das metas estabelecidas aos conselheiros e diretores, estatutários e não estatutários.
 27.3. Ganhos baseados em ações
 Os ganhos de executivos da Sociedade estão assim compostos:

	2011		2010	
	Outorga de opções (quantidade) (a)	Preço médio de exercício - R\$ (b)	Outorga de opções (quantidade) (a)	Preço médio de exercício - R\$ (b)
Diretores estatutários	1.700.155	32,84	1.512.569	28,10
Diretores não estatutários	<u>3.173.327</u>	<u>32,84</u>	<u>2.961.042</u>	<u>28,10</u>

(a) Refere-se ao saldo das opções maduras ("vested") e não maduras ("nonvested"), não exercidas, nas datas dos balanços.
 (b) Refere-se ao preço médio ponderado de exercício da opção à época dos planos de outorga, atualizado pela variação da inflação apurada pelo Índice de Preços ao Consumidor Ampliado - IPCA, até as datas dos balanços.

28. COMPROMISSOS ASSUMIDOS
 28.1. Contratos de fornecimento de insumos
 A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. possui compromisso decorrente de contrato de fornecimento de energia elétrica para suprimento de suas atividades de manufatura, vigente até 2015, devendo ser adquirido o volume mínimo mensal de 3,6 Megawatts, equivalente a R\$363. Em 31 de dezembro de 2011, a controlada estava adimplente com o compromisso desse contrato.
 Os valores estão demonstrados por meio das estimativas de consumo de energia de acordo com o prazo de vigência do contrato, cujos preços estão baseados nos volumes, também estimados, resultantes das operações contínuas da controlada.
 Os pagamentos totais mínimos de fornecimento, mensurados a valor nominal, segundo o contrato, são:

	2011	2010
Menos de um ano	3.983	3.899
Mais de um ano e menos de cinco anos	9.842	9.591
Mais de cinco anos	<u>13.825</u>	<u>16.068</u>

28.2. Obrigações por arrendamentos operacionais
 A Sociedade e suas controladas mantêm compromissos decorrentes de contratos de arrendamentos operacionais de imóveis onde estão

localizadas algumas de suas controladas no exterior; bem como a sua sede administrativa no Brasil, e imóveis onde se localizam as "Casas Natura" no Brasil e no exterior.
 Os contratos têm prazos de arrendamento entre um e dez anos e não possuem cláusula de opção de compra no respectivo término, porém permitem renovações tempestivas de acordo com as condições de mercado em que eles são celebrados, sendo em média de dois anos. Em 31 de dezembro de 2011, o compromisso assumido com as contraprestações futuras desses arrendamentos operacionais possuía os seguintes prazos para pagamento:

	Controladora	Consolidado
2012	1.217	6.011
2013	1.119	4.940
2014 em diante	<u>2.687</u>	<u>6.618</u>
	<u>5.023</u>	<u>17.569</u>

29. COBERTURA DE SEGUROS

A Sociedade e suas controladas adotam uma política de seguros que considera, principalmente, a concentração de riscos e sua relevância, contratados por montantes considerados suficientes pela Administração, levando em consideração a natureza de suas atividades e a orientação de seus consultores de seguros. A cobertura dos seguros, em valores de 31 de dezembro de 2011, é assim demonstrada:

Item	Tipo de cobertura	Importância segurada
Complexo industrial/ estoques	Quaisquer danos materiais a edificações, instalações e máquinas e equipamentos	916.659
Veículos	Incêndio, roubo e colisão para 1.337 veículos	52.242
Lucros cessantes	Não realização de lucros decorrentes de danos materiais em instalações, edificações e máquinas e equipamentos de produção	1.615.685

30. APROVAÇÃO PARA EMISSÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As presentes demonstrações contábeis individuais e consolidadas da Sociedade foram aprovadas para publicação pelo Conselho de Administração em reunião realizada em 15 de fevereiro de 2012.

RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Aos Acionistas, Conselheiros e Administradores da Natura Cosméticos S.A. Itapeperica da Serra - SP

Examinamos as demonstrações contábeis individuais e consolidadas da Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade"), identificadas como Controladora e Consolidado, respectivamente, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2011 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da Administração sobre as demonstrações contábeis

A Administração da Sociedade é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis individuais de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e das demonstrações contábeis consolidadas de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro ("IFRSs"), emitidas pelo "International Accounting Standards Board - IASB", e de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, assim como pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração dessas demonstrações contábeis livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações contábeis com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas pelos auditores e que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e das divulgações apresentados nas demonstrações contábeis. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis da Sociedade para planejar o procedimento de auditoria que são apropriados às circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Sociedade. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela Administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Opinião sobre as demonstrações contábeis individuais

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis individuais anteriormente referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2011, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Opinião sobre as demonstrações contábeis consolidadas

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis consolidadas anteriormente referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira consolidada da Natura Cosméticos S.A. em 31 de dezembro de 2011, o desempenho consolidado de suas operações e os seus fluxos de caixa consolidados para o exercício findo naquela data, de acordo com as IFRSs emitidas pelo IASB e as práticas contábeis adotadas no Brasil.

Ênfase

Conforme descrito na nota explicativa nº 2.1., as demonstrações contábeis individuais foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil. No caso da Natura Cosméticos S.A. essas práticas diferem das IFRSs, aplicáveis às demonstrações contábeis separadas, somente no que se refere à avaliação dos investimentos em controladas, ligadas e controladas em conjunto pelo método de equivalência patrimonial, enquanto para fins das IFRSs seria custo ou valor justo. Nossa opinião não está ressaltada em virtude desse assunto.

Outros assuntos

Demonstrações do valor adicionado

Examinamos, também, as demonstrações individual e consolidada do valor adicionado ("DVA"), referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2011, preparadas sob a responsabilidade da Administração da Sociedade, cuja apresentação é requerida pela legislação societária brasileira para companhias abertas, e como informação suplementar pelas IFRSs que não requerem a apresentação da DVA. Essas demonstrações foram submetidas aos mesmos procedimentos de auditoria descritos anteriormente e, em nossa opinião, estão adequadamente apresentadas, em todos os seus aspectos relevantes, em relação às demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

São Paulo, 15 de fevereiro de 2012

Deloitte.

Auditores Independentes
 CRC nº 2 SP 011609/O-8

Edimar Facco

Contador
 CRC nº 1 SP 138635/O-2



Índice Brasil 50 **IBRX 50**

Índice de Ações com Top Alleng Diferenciadas **ITAG**

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

Índice de Sustentabilidade Empresarial **ISE 2012**

MSCI

Índice Carbono Eficiente **ICO2**

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA
 Copresidente do Conselho de Administração

GUILHERME PEIRÃO LEAL
 Copresidente do Conselho de Administração

PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS
 Copresidente do Conselho de Administração

JULIO MOURA NETO
 Conselheiro

LUIZ ERNESTO GEMIGNANI
 Conselheiro

MARCOS DE BARROS LISBOA
 Conselheiro

DIRETORIA ESTATUTÁRIA

ALESSANDRO GIUSEPPE CARLUCCI
 Diretor-Presidente

JOSÉ VICENTE MARINO
 Diretor Comercial

LUCILENE SILVA PRADO
 Diretora Jurídica

ROBERTO PEDOTE
 Diretor Financeiro e de Relações com Investidores

RESPONSÁVEL TÉCNICO

BRUNO RIGHETTO IFANGER
 Gerente de Contabilidade
 CRC 1 SP-251905/O-8

bem

estar bem bem

estar bem



natura
 bem estar bem