

“NA REALIDADE,
**TUDO NA VIDA ESTÁ
INTERRELACIONADO.**
TODAS AS PESSOAS ESTÃO PRESAS
EM UMA TEIA INESCAPÁVEL DE
MUTUALIDADES, ENTRELAÇADAS EM
UM ÚNICO TECIDO DO DESTINO.
O QUE QUER QUE **AFETE A MIM**
DIRETAMENTE, **AFETA A TODOS**
INDIRETAMENTE. EU NÃO POSSO
SER O QUE DEVERIA, ATÉ QUE VOCÊ
SEJA O QUE DEVE SER. E VOCÊ NUNCA
PODERÁ SER O QUE DEVE, ATÉ
QUE EU SEJA O QUE DEVO SER.
**ESTA É A ESTRUTURA INTERLIGADA
DA REALIDADE.**”

Martin Luther King

RELATÓRIO
DE ADMINISTRAÇÃO
NATURA 2010


natura
bem estar bem

1. MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A FORÇA DA TRANSFORMAÇÃO

INDIVÍDUOS, EMPRESAS E PAÍSES PRECISAM DE UM NORTE. UM OBJETIVO. UM IDEAL. OUVÍAMOS AINDA FORTEMENTE O ECO DA MENSAGEM, DOS SONHOS E DAS UTOPIAS DE MARTIN LUTHER KING QUANDO FUNDAMOS A NATURA, TAMBÉM EMBALADOS POR UM PROPÓSITO QUE PARECIA INATINGÍVEL.

Desde então, a determinação de construir a empresa foi alimentada pelo sonho de construir um mundo melhor. Como Martin Luther King, estamos convictos de que a vida só faz sentido se pensarmos, sentirmos e agirmos sistemicamente.

Contemplamos o embate de forças por vezes antagônicas. Individualismos exacerbados, que buscam apenas a maximização de valor material, convivem com o crescimento de uma visão voltada ao interesse coletivo. As ações e a ampliação da consciência em torno da causa socioambiental são exemplos reveladores da emergência de uma mudança civilizatória. Devemos, portanto, mobilizar a sociedade para a construção de uma agenda transformadora.

Ao longo dos anos, fica cada vez mais claro que essa agenda, para prosperar, tem de ser vivida por todos os que fazem a Natura e – ambição confessa – por aqueles com quem nos relacionamos. Vivemos intensamente esse objetivo, com a consciência de que há excluídos no mundo, preconceitos, desigualdades sociais, corrupção... Enfim, sombras que provocam indignação e exigem ações imediatas, pois atentam contra a ética da vida, da justiça e da possibilidade da paz.

A visão individualista pode considerar ingênuo o ideal da empresa que reconhece a necessidade de mudança. Com todo o respeito por aqueles que pensam diferente, acreditamos que é preciso levar em conta o mundo que nos cerca. Olhando para nossa história, para o sonho que, pouco a pouco, se transforma na mais concreta realidade, sabemos que é possível ser bem-sucedido com base nessa crença. E a evolução da Natura vem revelando o acerto de nossas escolhas.

Iniciamos, em 2008, um período de preparação de nossas estruturas para o desenvolvimento futuro. Nesse período, reforçamos os traços de nossa cultura organizacional, estreitamos o alinhamento das lideranças com nossa Essência, construímos um novo sistema de gestão, redesenhamos nosso modelo logístico e concentramos os esforços de expansão geográfica dos negócios na América Latina, ampliando nossa participação de mercado em toda a região e fortalecendo nossa liderança no Brasil.

2. MENSAGEM DO COMITÊ EXECUTIVO

COMPROMISSO COM O FUTURO

A NATURA ESTÁ EM CONDIÇÕES DE RESPONDER AOS DESAFIOS DOS NOVOS TEMPOS. NOSSA CONFIANÇA SE APOIA NO BOM DESEMPENHO CONTINUADO DOS ÚLTIMOS ANOS. EM 2010, FICAMOS FELIZES POR ALCANÇAR RESULTADOS EXPRESSIVOS, AO MESMO TEMPO EM QUE EVOLUÍMOS CONSISTENTEMENTE NA EXECUÇÃO DO PLANO INICIADO EM 2008, DESTINADO A MANTER NOSSO RITMO DE CRESCIMENTO NO BRASIL E, EM PARALELO, LANÇAR AS BASES PARA NOSSO DESENVOLVIMENTO FUTURO. EMBORA ALGUMAS DE NOSSAS INICIATIVAS SEJAM ESTRUTURAIS E DEMANDEM MAIS TEMPO PARA ATINGIR A MATURIDADE, FICAMOS ENTUSIASMADOS AO CONSTATAR QUE ALCANÇAMOS TODOS OS OBJETIVOS INICIALMENTE PROPOSTOS.

Por mais um ano, expandimos nossos negócios vigorosamente. Crescemos a receita líquida consolidada em 21,1% e o Ebitda em 24,6%. Atraímos mais consultoras e consultores em todas as nossas operações. Nesse cenário, a América Latina ganha cada vez mais relevância em nossos resultados. Para fazer frente aos nossos planos de expansão na região, decidimos iniciar a produção local por meio de parceiros na Argentina, na Colômbia e no México. No Brasil, nossa marca mostrou-se ainda mais forte e atingiu a preferência de 49% dos consumidores. Ampliamos nossa liderança em 1,1 ponto percentual, alcançando 23,6% de participação em nosso mercado-alvo. Geramos e distribuímos mais valor para todos os nossos principais públicos de relacionamento. Mobilizamos o setor empresarial em torno do tema da biodiversidade e reduzimos o impacto ambiental de nossos produtos.

Nem tudo, entretanto, aconteceu do jeito que planejamos. Apesar dos avanços realizados em 2010, ainda devemos evoluir no nível do serviço que prestamos a nossas consultoras e consultores. Temos confiança, no entanto, de que os investimentos realizados em infraestrutura alcem nosso atendimento ao padrão que almejamos. Embora tenhamos nos empenhado, também não alcançamos os resultados que esperávamos no clima organizacional, ficando aquém da evolução esperada. Estamos, porém, seguros de ter adotado as medidas corretas para avançar na qualidade da relação com nossos colaboradores. Por ser um tema de extrema relevância para a Natura, vamos redobrar a atenção para elevar o nível de satisfação.

O plano que colocamos em prática a partir de 2008 reunia iniciativas de efeito imediato e outras mais perenes. Entre as medidas que já contribuíram para o atual resultado estão: a inovação em nosso modelo comercial, com a implantação das Consultoras Natura Orientadoras; a concentração de nosso portfólio em lançamentos mais relevantes, como a linha de maquiagem Una, a perfumaria Amó e o antissinais Chronos; e a ampliação dos investimentos em comunicação e marketing com o aporte adicional de R\$ 410 milhões, financiados por ganhos de produtividade de R\$ 449 milhões.

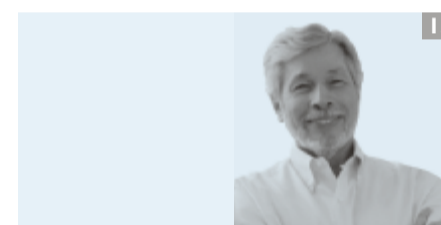
Promovemos também ações mais duradouras: implementamos um modelo de gestão, apoiado a partir de uma visão de processos e estruturado em Unidades de Negócios e Unidades Regionais; revigoramos nossa cultura organizacional, com foco no desenvolvimento e atração de lideranças alinhadas com nossa Essência; estruturamos e demos ritmo à gestão da qualidade das relações, com a ampliação das práticas de engajamento; e investimos em projetos estruturais, com evoluções no modelo de produção, logística e tecnologia da informação para aperfeiçoar os serviços

O futuro nos reserva oportunidades e desafios. Estamos atentos a um ambiente concorrencial mais acirrado e permanecemos confiantes em nossas forças: uma marca vigorosa, que inspira nossos consumidores, atendidos por 1,2 milhão de consultoras e consultores; nossa capacidade inovadora, que se manifesta desde a forma como promovemos a qualidade das relações até a transformação de ativos da biodiversidade em produtos; e nossa revigorada capacidade de gestão e execução.

Queremos expressar nosso reconhecimento ao time de liderança, motivado e talentoso, que conduziu esse processo e que agora dedica sua energia para dar sequência aos planos de expansão de nossas atividades. Estendemos também esse agradecimento a toda a comunidade Natura, pelo empenho e pelo engajamento às nossas causas comuns.

É a partir da mobilização de todos os que formam nossa rede de relações que esse movimento se tornará cada vez mais abrangente. Acreditamos que podemos contribuir para a superação dos desafios futuros, por meio de nossa disposição em encontrar soluções que transformem os dilemas socioambientais em oportunidades de negócios sustentáveis, com geração de prosperidade para todos.

Essa vocação histórica da Natura torna nossa proposta de valor ainda mais atraente, o que nos permite ambicionar ir além das atuais fronteiras e ver nossa marca transformando realidades ainda mais distantes.



1.



2.

1. ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA

2. PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS

Copresidentes do Conselho de Administração

prestados a nossas consultoras, consultores e consumidores, com ganhos econômicos e redução do impacto ambiental de nossas operações.

Ao mesmo tempo em que trabalhamos no curto e médio prazos, em 2010 estendemos nosso olhar para um horizonte mais distante e construímos nossa Visão 2030. Essa reflexão reforça nosso compromisso com o futuro da Natura e nos alerta para os desafios e as incertezas de um mundo em acelerada transformação. Reitera também o nosso propósito de gerar resultados sustentáveis no tempo e de contribuir para uma sociedade mais justa, inclusiva e responsável.

Muitos dos acontecimentos de 2010 trazem um traço comum: o entusiasmo por um projeto que renova nossa energia a cada ciclo de realizações. Queremos agradecer a todos aqueles que se dedicam e torcem pela nossa Natura. É a nossa atuação conjunta que vai proporcionar as soluções inovadoras tão necessárias para transformar os desafios dos próximos 20 anos em oportunidades de desenvolvimento para toda a sociedade.



1.



2.

1. ALESSANDRO GIUSEPPE CARLUCCI

Diretor-presidente

2. JOÃO PAULO FERREIRA

Vice-presidente de Operações e Logística



3.

3. JOSÉ VICENTE MARINO

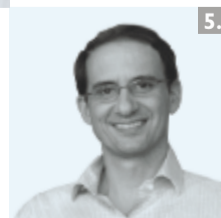
Vice-presidente de Negócios



4.

4. MARCELO CARDOSO

Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade



5.

5. ROBERTO PEDOTE

Vice-presidente de Finanças, Jurídico e Tecnologia da Informação



6.

6. TELMA SINÍCIO

Vice-presidente de Inovação

3. RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO

CONTEXTO DO MERCADO

Mais uma vez o setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos ampliou a série histórica de crescimento, desta vez, em meio ao cenário de forte expansão da economia brasileira, estimada em 7,5% do PIB em 2010. Com menos vigor, mas também de forma consistente, as economias da América Latina seguiram a tendência de aumento da atividade econômica – com destaque para Chile e México.

O ritmo de crescimento do mercado latino-americano de cosméticos foi o dobro do experimentado pelos países da Europa e dos Estados Unidos na última década, alcançando cerca de 15% do mercado mundial e evidenciando a dimensão das oportunidades que temos na América Latina.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (Sipatesp/Abihpec), o mercado-alvo brasileiro teve evolução nominal de 13,9% nos dez primeiros meses de 2010. Nossa proposta de valor demonstrou novamente seu vigor, ampliando nossa liderança em 1,1 ponto percentual de participação, alcançando 23,6% no nosso mercado-alvo.

O segmento de vendas diretas também continua a atrair mais pessoas a cada ano. A Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas totaliza 2,7 milhões de revendedores no País, o que representa uma ampliação de 12,2% no canal de vendas sobre os 2,4 milhões de 2009.

DESEMPENHO ECONÔMICO

O bom desempenho da Natura, aliado à evolução do mercado de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, resultou em indicadores econômico-financeiros muito positivos. A receita líquida consolidada em 2010 foi de R\$ 5.136,7 milhões, uma ampliação de 21,1% sobre 2009, com Ebitda (sigla em inglês para lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação e amortização) de R\$ 1.256,8 milhões, margem Ebitda de 24,5%, e lucro líquido de R\$ 744,1 milhões, margem de 14,5%.

EVOLUÇÃO (R\$ MILHÕES)

	2008	2009	2010
Receita líquida consolidada	3.576,2	4.242,1	5.136,7
Ebitda consolidado	860,1	1.008,5	1.256,8
Lucro líquido consolidado	517,9	683,9	744,1
Geração de caixa livre	484,4	418,6	716,3
Dividendos por ação	1,15	1,37	1,65

Em nossa operação no Brasil, o desempenho continuou forte com incremento de 20,6% na receita líquida, alcançando R\$ 4.764,6 milhões. Em nossas operações internacionais, a receita líquida alcançou R\$ 372,1 milhões, ou 7,2% da receita líquida consolidada da Natura e crescimento de 37,3% em moeda local (27,2% em reais).

A geração de caixa livre no ano foi de R\$ 716,3 milhões contra R\$ 418,6 milhões, em 2009, um incremento de 71,1%, resultado de uma gestão mais eficiente do capital de giro por meio da ampliação do prazo de pagamento dos fornecedores, redução na cobertura de estoque, diminuição do saldo de impostos a recuperar e mudança de anual para trimestral na apuração e pagamento do IR. Por sua vez, o investimento em imobilizado em 2010 foi de R\$ 236,9 milhões, concentrados em tecnologia da informação, capacidade de manufatura e infraestrutura logística.

Em 23 de fevereiro de 2011, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 8 de abril de 2011, para pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes aos resultados auferidos no exercício de 2010, no montante de R\$ 659,6 milhões e R\$ 59,9 milhões (R\$ 50,9 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 12 de agosto de 2010 já haviam sido pagos, *ad referendum* da Assembleia Geral Ordinária de 2011, dividendos no montante de R\$ 253,9 milhões e juros sob o capital próprio no valor de R\$ 35,4 milhões (R\$ 30,1 milhões líquidos de imposto de renda na fonte). O saldo remanescente a ser pago em 14 de abril de 2011, após ratificação pela Assembleia Geral Ordinária, será de R\$ 405,6 milhões na forma de dividendos e R\$ 24,5 milhões na forma de juros sobre o capital próprio (R\$ 20,7 milhões líquidos de imposto de renda na fonte).

Esses dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2010 representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,65 por ação (R\$ 1,37 por ação em 2009), correspondendo a 99% da geração de caixa livre¹ e 95% do lucro líquido² de 2010.

1. (Geração interna de caixa) +/- (variações no capital de giro e realizável e exigível a longo prazo) – (aquisições de ativo imobilizado)
2. Lucro líquido de acordo com a Lei nº 6.404/76

DESEMPENHO SOCIAL

A expansão dos nossos negócios permitiu que, por mais um ano, a geração e distribuição de valor para nossos principais públicos de relacionamento fosse ampliada, como demonstra o quadro abaixo:

DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA (R\$ MILHÕES)

	2008	2009	2010
Acionistas ¹	425,9	551,9	646,9
Consultoras	2.023,8	2.302,5	2.738,2
Colaboradores	556,4	643,0	769,2
Fornecedores ²	2.357,2	3.087,5	3.707,4
Governo ²	1.276,7	1.147,4	1.476,5

1. Os valores reportados equivalem a dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa.
2. Os dados de distribuição de riqueza para fornecedores e governo de 2009 foram revisados, pois revisamos os critérios de classificação utilizados

A evolução significativa da distribuição de riqueza para praticamente todos os nossos principais públicos demonstra robustez da contribuição social da Natura. Vale destacar a ampliação da transferência de receita para os fornecedores, decorrente, entre outros fatores, da expansão das vendas ao longo de 2010.

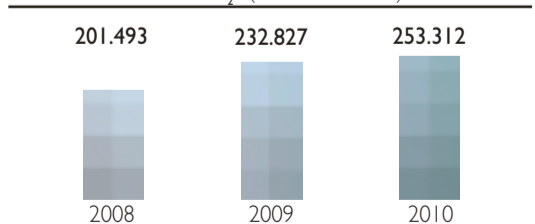
Realizamos investimento social privado de forma estruturada e sistematicamente desde a década de 1990, quando criamos o Programa Crer pra Ver. O emprego de recursos, especialmente na promoção da educação, tornou-se um de nossos pilares de atuação na busca de uma sociedade mais igualitária. Em 2010, demos mais um passo importante com a criação do Instituto Natura, que será responsável pelo nosso investimento social privado e receberá anualmente, 0,5% do lucro líquido da companhia, além dos recursos do Crer para Ver. Em 2010, o programa alcançou a maior arrecadação de sua história, de cerca de R\$ 10 milhões, 168% superior ao ano anterior. A mobilização também avança em nossas operações internacionais, em que arrecadamos em 2010 R\$ 1,3 milhão. No Brasil, com os recursos de 2009, alcançamos 350 municípios, 5.690 escolas e aproximadamente 450 mil pessoas entre alunos, professores, coordenadores e diretores.

Uma das iniciativas mais importantes do Programa Crer para Ver no Brasil, o Projeto Trilhas busca desenvolver habilidades de leitura e escrita em crianças de 4 a 6 anos. Em 2010, alcançamos uma importante evolução ao assinar um termo de cooperação técnica com o Ministério da Educação, que permite compartilhar a tecnologia social, transformando o projeto em iniciativa pública, e replicá-la em outras instituições com recursos próprios.

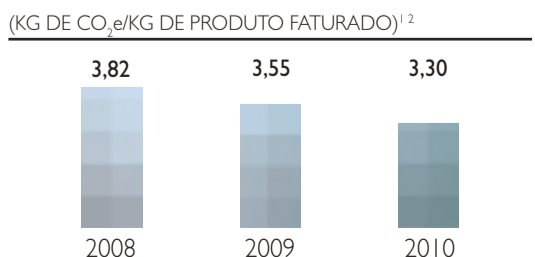
DESEMPENHO AMBIENTAL

Somos carbono neutro desde 2007 e todas as nossas emissões são compensadas. Os avanços mais significativos no presente exercício concentraram-se no diagnóstico das oportunidades para acelerar o ritmo de redução e no aprimoramento da metodologia de cálculo em toda a cadeia produtiva. Em 2010, as emissões da Natura totalizaram 253.312 toneladas de CO₂e, um volume 8,8% maior em emissões absolutas em relação a 2009. Nas emissões relativas, houve redução de 7,3% em relação a 2009. Também promovemos uma análise mais detalhada por unidades de negócios e regionais, e processos da Natura, como disponibilização de produtos, ciclo do pedido, operações internacionais e gestão de pessoas. Investimos ainda em melhorias no sistema de coleta de dados, o que tem elevado a confiabilidade dos dados.

TOTAL DE EMISSÕES CO₂e (EM TONELADAS)¹



EMISSIONES RELATIVAS (KG DE CO₂e/KG DE PRODUTO FATURADO)²



1. O modelo de cálculo do inventário foi aprimorado em 2010. A base de 2009 foi recalculada para garantir comparabilidade, e a base de 2008 foi mantida, pois a revisão não excedeu 5% de variação definidos pelo GHG Protocol como limite para recálculo.
2. CO₂e (ou CO₂, equivalente): medida utilizada para expressar as emissões dos gases de efeito estufa, baseado no potencial de aquecimento global de cada um.

Monitoramos também o impacto causado pelas embalagens dos nossos produtos a partir da Avaliação de Ciclo de Vida, o que nos permite quantificar e mensurar os impactos ambientais das embalagens da extração de matérias-primas até a fase de descarte final. Em 2010, lançamos no mercado brasileiro o primeiro produto de higiene pessoal com embalagem de polietileno verde. Produzido a partir da cana-de-açúcar, uma fonte renovável, além de ser 100% reciclável, o polietileno verde tem uma redução de emissão dos gases causadores do efeito estufa de 71% quando comparada ao plástico convencional. Introduzimos também um novo refil para a linha de hidratantes Todo Dia com impacto ambiental 66% menor na comparação com o refil anterior.

EVOLUÇÕES NA GESTÃO

Nos últimos anos, evoluímos nosso sistema de gestão, alinhado com a construção de uma cultura aderente a nossa Essência, conduzido por uma equipe engajada e empreendedora e suportado por processos que apoiam Unidades de Negócios e Regiões, permitindo maior proximidade de nossas consultoras e consumidores e descentralizando a decisão.

Para termos um acompanhamento mais preciso de todas as operações sem perder a agilidade e a flexibilidade necessárias, redefinimos algumas posições executivas. Unificamos as vice-presidências de Negócios e de Internacionalização e criamos duas diretorias gerais – uma para o Brasil e outra para as Operações Internacionais, fazendo que o Comitê Executivo concentre-se em uma atuação mais estratégica.

AVANÇOS EM INFRAESTRUTURA

Desde 2009, iniciamos um plano de investimento em infraestrutura para nos capacitar para o futuro, com projetos nas áreas de logística e tecnologia da informação.

Os avanços previstos pretendem aperfeiçoar os serviços prestados a nossas consultoras, consultores e consumidores, além de contribuir com a redução de custos e do impacto ambiental de nossas operações. Alguns exemplos de iniciativas já implementadas: iniciamos, ao final de 2010, a produção local na Argentina e, a partir de 2011, ampliaremos a fabricação para a Colômbia e o México, sempre por meio de parcerias. No Brasil, inauguramos dois novos Centros de Distribuição, em Uberlândia, Minas Gerais, e em Castanhal, no Pará, e praticamente dobramos a capacidade da unidade de Canoas, no Rio Grande do Sul.

O ciclo de crescimento dos próximos anos também tem sido apoiado por investimentos em Tecnologia da Informação, que deverão proporcionar à plataforma de sistemas mais robustez, escalabilidade, integração das operações e maior conectividade com a rede de consultoras e consultores.

GOVERNANÇA CORPORATIVA E MERCADO DE CAPITAIS

Com o objetivo de aproximar os conselheiros de aspectos locais das diferentes regiões onde estamos presentes, em 2010, realizamos encontros do Conselho de Administração fora da sede da empresa, no México e no Rio de Janeiro.

Demos sequência ao fortalecimento dos quatro comitês que suportam o Conselho de Administração: Estratégico; de Governança Corporativa; de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional; e de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças. Para aprimorar o ambiente interno de controle, o Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças foi reformulado em dezembro de 2010, passando a contar apenas com membros externos e independentes à empresa.

Sempre em linha com as melhores práticas de mercado, tomamos a decisão, voluntária, de promover a adequação de nosso ambiente de controles internos de acordo com os requerimentos da lei norte-americana Sarbanes-Oxley. Em fevereiro de 2011, recebemos o relatório final da auditoria externa, referente ao exercício de 2010, sem ressalvas, ou seja, estamos em conformidade com a SOX.

Procuramos também ampliar a participação dos acionistas individuais na Assembleia Geral Ordinária (AGO). Cerca de 200 investidores participaram de um evento em nossa unidade em Cajamar, onde tiveram a oportunidade de aproximar-se de nossa empresa, de nossos acionistas controladores e de nossos executivos, ao mesmo tempo em que puderam acompanhar em tempo real a assembleia que ocorreu na sede da Natura em Itapevica da Serra.

Em 18 de maio, um dia após o lançamento da candidatura do Partido Verde, indicando seu nome para vice-presidente, Guilherme Peirão Leal renunciou a suas funções como copresidente do Conselho de Administração da Natura, o que reforça a isenção da Natura no processo eleitoral, em linha com nossas políticas e diretrizes de relações governamentais.

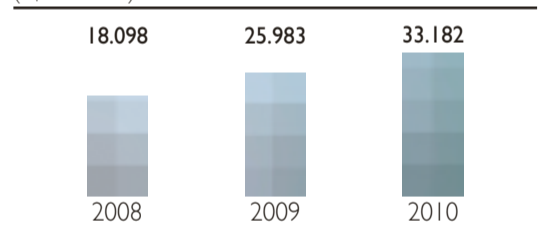
PERFIL DOS ACIONISTAS

	2008	2009	2010
Pessoas físicas	9.993	7.699	7.838
Pessoas jurídicas Brasil	396	560	560
Pessoas jurídicas exterior	538	668	850
TOTAL	10.927	8.927	9.248

DESEMPENHO DAS AÇÕES

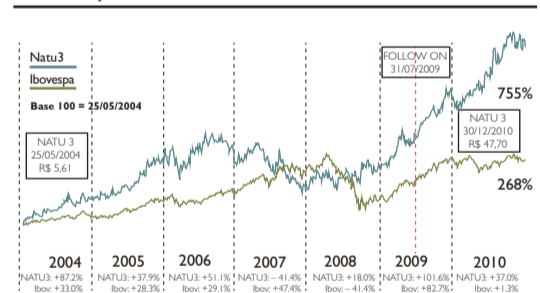
Nossas ações (Natu3) apresentaram valorização de 37,0% em 2010, enquanto o Índice da bolsa (Ibovespa) teve uma valorização de 1,3%. No acumulado desde 2004, quando abrimos o capital da empresa, as ações Natura tiveram valorização de 754,7%, enquanto o Ibovespa, no mesmo período, valorizou-se 267,9%. O volume negociado apresentou alta de 30% em relação ao ano anterior:

VOLUME MÉDIO DIÁRIO NEGOCIADO DE AÇÕES (R\$ MILHÕES)



Fonte: Econômica

APRECIÇÃO NATU3 X IBOVESPA



Em 2010, passamos a fazer parte do Índice Carbono Eficiente (ICO₂), da BM&FBovespa. Novamente integramos os mais importantes índices do mercado de ações brasileiro – Ibovespa, IBrX-50 (que lista as 50 empresas mais líquidas da bolsa), o Índice de Ações com Tag Along, o Índice de Governança Corporativa, o Índice de Sustentabilidade Empresarial e o Morgan Stanley Composite Index, referência para investidores estrangeiros.

TEMAS PRIORITÁRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Após consultas a seus públicos, a Natura identificou os temas que seriam focos de sua atuação socioambiental para os próximos anos. Conheça a seguir as evoluções recentes:

AMAZÔNIA

Identificamos a Amazônia como um fator-chave para o desenvolvimento do País e sua preservação é fundamental para a garantia da qualidade de vida das gerações futuras. Por isso, mobilizamos um grupo de profissionais para a construção de uma visão e um plano de longo prazo sobre como podemos contribuir para o desenvolvimento sustentável da região. Queremos contribuir para a consolidação de um modelo de desenvolvimento que, ao mesmo tempo, proporcione oportunidades a seus habitantes e preserve a floresta em pé. Acreditamos que podemos atuar em três frentes: ciência, pesquisa e inovação; cadeias produtivas sustentáveis; e fortalecimento institucional.

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO NATURA 2010

BIODIVERSIDADE

Ao adotar o uso sustentável da sociobiodiversidade como plataforma tecnológica, percebemos a importância de impulsionar a discussão desse tema na sociedade civil. Por isso, lideramos, ao lado de outras empresas e organizações sociais, em 2010 o Movimento Empresarial Brasileiro pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade. Com essa mobilização, alcançamos a adesão de mais de 80 organizações e apresentamos nossas propostas na 10ª Conferência das Partes sobre a Convenção da Biodiversidade (COP10), realizada em Nagoya, no Japão.

Como consequência do imperfeito marco regulatório brasileiro, recebemos, em 2010, autos de infração do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), com os quais não concordamos e iremos contestar formalmente. Estamos convencidos de que nossa atuação está de acordo com os princípios da Convenção da Diversidade Biológica, tratado da Organização das Nações Unidas que fundamenta a Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional.

EDUCAÇÃO

A educação é um grande desafio a ser vencido em toda a América Latina. A capilaridade do nosso negócio oferece espaço e condições para empreender projetos e iniciativas de escala ampliada, influenciando positivamente um movimento pela necessária educação de qualidade. Para ampliar nossa atuação, criamos o Instituto Natura, responsável por todo o nosso investimento social privado, com destaque para o programa Crer para Ver.

Estendemos nosso olhar em educação para muitos dos nossos públicos, colaboradores, fornecedores e consultoras. No momento em que o Brasil enfrenta os desafios de mão de obra qualificada para a construção de seu desenvolvimento, fica clara a lacuna de formação tanto do Ensino Médio, Técnico e Superior. Desta forma, buscamos, por exemplo, oferecer aos nossos colaboradores programas educativos e de desenvolvimento profissional para os diversos níveis e cargos e, em 2010, avançamos na criação de um plano de formação específico para o público operacional que atrela a evolução na carreira à educação.

GASES DO EFEITO ESTUFA

As mudanças climáticas representam uma das mais graves ameaças ao meio ambiente. Nossa ação afirmativa em relação a esse tema foi a criação, em 2007, do Programa Carbono Neutro. Além de neutralizar nossas emissões por meio de apoio a projetos socioambientais, nos comprometemos a reduzir 33% nossas emissões relativas de Gases do Efeito Estufa (GEE) entre 2007 e 2011. Ao final de 2010, atingimos uma redução total de 21%. Com base no aprendizado que tivemos nesses cinco anos e reconhecendo a complexidade do tema, devemos admitir que somente alcançaremos nossa meta inicial em 2013.

Fizemos evoluções importantes na incorporação do impacto de carbono na tomada de decisão. Além de aprimorar a metodologia de inventário de carbono em toda a cadeia produtiva, realizamos um amplo diagnóstico das nossas operações para identificar novas oportunidades de redução.

IMPACTO DE PRODUTOS

Investimos de maneira constante em práticas, tecnologias e instrumentos que nos ajudem a reduzir os impactos causados pela fabricação e pelo uso dos nossos produtos. Nosso desafio é buscar eficiência e soluções inovadoras, que alcancem toda a nossa cadeia produtiva, desde a extração das matérias-primas até o pós-consumo, contemplando as atividades dos fornecedores e a produção terceirizada. Elaboramos em 2010 um programa ampliado de gestão dos resíduos e começamos também a implementar projetos estruturados em nossas operações internacionais.

Outra prioridade é a gestão do consumo de água. Neste ano, decidimos ampliar a análise de nosso impacto, que estava restrita aos nossos processos internos e principais fornecedores, e começamos a estruturar um programa de gestão da cadeia estendida.

QUALIDADE DAS RELAÇÕES

Para a Natura, a qualidade das relações é um componente essencial de nossa proposta de valor. Desenvolvemos nos últimos anos um processo estruturado de engajamento com os nossos diferentes públicos porque entendemos que a construção de respostas para os atuais desafios passa necessariamente por um movimento coletivo de pensar o futuro. Nossos diálogos envolveram aproximadamente 800 pessoas presencialmente e mais 8 mil em nosso ambiente na Internet. Nesses contatos, nós nos relacionamos com colaboradores, consultoras e consultores, acionistas, fornecedores, comunidades fornecedoras, consumidores, comunidades do entorno, especialistas, academia e ONGs. Ao longo de 2010, realizamos, pela primeira vez, painéis de diálogo na Colômbia, no México, no Peru e na Argentina.

Veja a seguir os resultados que alcançamos com os principais públicos.

CONSULTORAS E CONSULTORAS NATURA ORIENTADORAS (CNOS)

Nossa proposta de valor continua a atrair novas consultoras e consultores (CNs), que já somam 1,2 milhão em todas as operações. Em 2010, registramos um crescimento de 18% no número de nossas CNs, com mais de 1 milhão consultoras no Brasil e cerca de 200 mil nas Operações Internacionais. Atribuímos parte importante dessa evolução à consolidação do modelo Consultora Natura Orientadora (CNO) que, em 2010, teve seu primeiro ciclo completo de operação em todas as regiões do Brasil. Encerramos 2010 com uma base de cerca de 11 mil CNOs, 24% a mais do que em 2009.

Acompanhamos permanentemente o nível de satisfação de nossas CNs e CNOs, e os índices têm se mantido estáveis e elevados ao longo do tempo. Apesar das evoluções alcançadas, ainda estamos distantes de oferecer o nível do serviço que almejamos para o nosso canal de vendas. Em 2010, concentramos esforços na redução dos pedidos não atendidos para nossas consultoras e consultores, de maneira a reverter a tendência de alta de 2009, mas ainda não chegamos ao padrão que pretendemos.

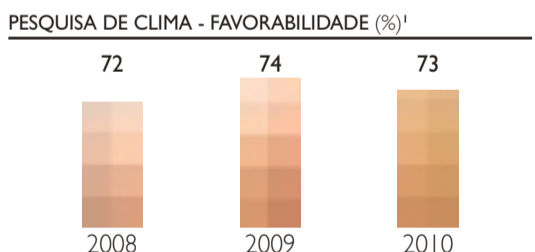
SATISFAÇÃO CONSULTORAS E CNOs BRASIL (%) ¹	jan/09	jan/10	jan/11
Consultoras e consultores Satisfação ²	88	88	90
Consultoras Natura Orientadoras – CNOs Satisfação ²	93	95	94

1. Os indicadores apresentam uma margem de erro que corresponde ao intervalo de confiança de 95%
2. Satisfeitas e totalmente satisfeitas (top 2 box)

COLABORADORES

Como consequência do crescimento significativo da Natura e da expansão dos nossos negócios no Brasil e na América Latina, registramos um aumento de 12,4% em nosso quadro funcional em 2010. A evolução das operações internacionais trouxe mais um desafio para a gestão de pessoas da Natura, tornando nossa estrutura mais complexa e marcada por diferenças culturais.

Nossa pesquisa de clima organizacional, que engloba todas as operações, revelou que o índice geral de qualidade do ambiente de trabalho permaneceu estável, com 73% de favorabilidade entre nossos colaboradores, um ponto percentual abaixo do ano anterior, contrariando nossas expectativas de crescimento. Apesar de nosso empenho, houve uma redução na satisfação do público operacional no Brasil e entre nossos colaboradores no Exterior. Tendo em vista os resultados e o fato desse ser um tema de muita relevância para a Natura, vamos redobrar esforços para evoluir na relação com nossos colaboradores.



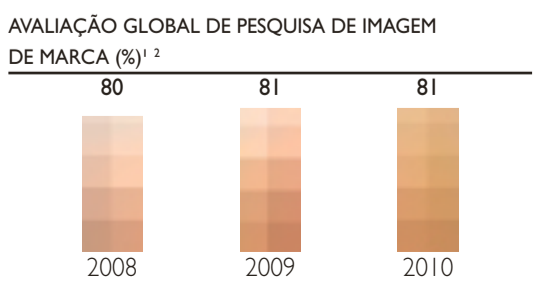
1. Equivale a porcentagem de colaboradores que classificaram 4 e 5 (top 2 box) em uma escala de 0 a 5 pontos.

CONSUMIDORES

Nos últimos dois anos, ampliamos de maneira significativa os canais de escuta e as pesquisas realizadas com consumidores com o objetivo de entendê-los melhor e oferecer produtos que vão além das suas funcionalidades básicas. Essas informações influenciam nosso planejamento estratégico e fornecem subsídios para o processo de inovação. Em 2010, promovemos, pela primeira vez, um encontro de engajamento exclusivo com representantes de nossos consumidores de diversas regiões do Brasil e de faixas etárias distintas.

Alcançamos uma queda de 31% nas ligações recebidas pelo Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor (SNAC), 62% menos reclamações e queda de 4% nas chamadas não atendidas. Também contribuiu para esse resultado a mudança de critério na consolidação dos números, que eliminou da base estatística as reclamações sem comprovação.

A marca Natura conquista mais espaço em reputação e aceitação dos consumidores: segundo a pesquisa de imagem Brand Essence/Ipsos, a avaliação global manteve-se estável em 81%, mas avançamos na preferência da marca de 47% para 49% e na lealdade, que evoluiu significativamente de 46% para 53%.



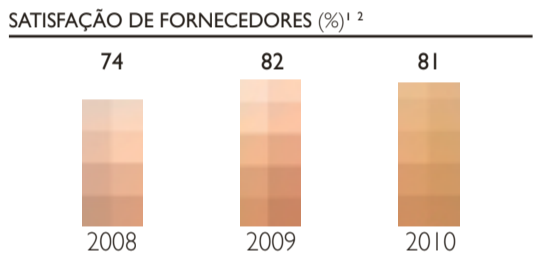
1. Fonte: Brand Essence
2. Os indicadores apresentam uma margem de erro que corresponde ao intervalo de confiança de 95%

FORNECEDORES

Tivemos uma importante evolução com a elaboração de metodologias *triple bottom line* (que consideram aspectos econômicos, sociais e ambientais) para a seleção e o desenvolvimento dos nossos fornecedores.

Demos continuidade ao plano de ação de aperfeiçoamento do relacionamento, iniciado em 2008, em cinco frentes: conscientização dos colaboradores sobre os aspectos críticos que afetam a relação; maior proximidade com os fornecedores estratégicos de produtos acabados e de insumos produtivos, que representam 5% do total; melhoria do processo de funil de inovação de produtos; melhoria no processo de pagamento; e a extensão para outras categorias do Programa QLICAR (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento), nossa iniciativa corporativa de desenvolvimento de fornecedores.

Os resultados de todo esse movimento ainda não conseguiram ser capturados no índice de satisfação dos fornecedores, que se manteve no mesmo patamar do ano anterior. Por outro lado, o índice de lealdade de nossos fornecedores evoluiu de 25%, em 2009, para 28%.



1. Fornecedores satisfeitos e totalmente satisfeitos (top 2 box)
2. Os indicadores apresentam uma margem de erro que corresponde ao intervalo de confiança de 95%

COMUNIDADES FORNECEDORAS

Ao tomar a decisão de incorporar em nossa plataforma tecnológica os insumos obtidos de maneira sustentável na biodiversidade brasileira, passamos a incluir no nosso sistema de produção um ator fundamental: as comunidades fornecedoras que, além da matéria-prima, também transmitem conhecimentos tradicionais que são incorporados ao desenvolvimento dos nossos produtos. Em 2010, nossa rede de relacionamento envolveu 25 comunidades fornecedoras, das quais participam 2.301 famílias distribuídas por várias regiões do Brasil e também no Equador.

COMUNIDADES FORNECEDORAS ¹	2008	2009	2010
Comunidades com as quais a Natura se relaciona	22	25	25
Famílias beneficiadas nas comunidades fornecedoras	1.823	2.012	2.301

1. Em 2010, revimos os critérios de quantificação das comunidades fornecedoras, considerando somente as comunidades tradicionais e agricultores familiares, por isso revisamos os números de 2008 e 2009

Também registramos mais um avanço importante no repasse de recursos para as comunidades fornecedoras, que totalizou R\$ 8,7 milhões em 2010, valor 57% maior do que o do exercício anterior. Assim, estamos aumentando ganhos para a cadeia estendida, auxiliando na geração de formas sustentáveis de desenvolvimento para a região. A ampliação da linha de sabonetes Ekos elevou a compra de insumos e foi o principal motor de crescimento da demanda da Natura para as comunidades.

RECURSOS DESTINADOS (R\$ MILHARES) ¹	2008	2009	2010
Fornecimento	2.283,9	2.767,2	4.373,6
Repartição de benefícios por acesso ao patrimônio genético ou conhecimento tradicional associado ²	1.435,7	1.056,3	1.480,1
Fundos e apoios ³	631,2	1.087,7	1.551,7
Uso de imagem ⁴	15,4	14,5	76,5
Capacitação ⁵	56,4	151,8	184,6
Certificação e manejo ⁶	23,4	27,8	212,2
Estudos e assessorias ⁷	555,5	435,1	827,7
TOTAL	5.001,5	5.540,4	8.706,4

1. Os dados de 2008 e 2009 foram revisados em função da realocação e reclassificação de despesas de projetos em comunidades fornecedoras, e da exclusão de valores associados à comunidade que deixou de fazer parte do universo. 2. Repartição de Benefícios às comunidades na qual foram acessados Patrimônio Genético e/ou Conhecimento Tradicional Associado. 3. Corresponde aos Fundos e Convênios de Desenvolvimento Sustentável voluntários por parte da Natura, cujo desembolso sempre foi atrelado à realização de projetos ou patrocínio de implementação de melhorias de infraestrutura. 4. Valores pagos pela Natura pelo uso de imagem dos membros das comunidades em materiais de divulgação institucional ou de marketing da Natura. 5. Contempla oficinas e cursos pagos pela Natura às comunidades com o objetivo de aperfeiçoar suas técnicas de produção sustentável. 6. Valores investidos em certificação e plano de manejo em áreas de cultivo nas comunidades fornecedoras. 7. Inclui os estudos e consultorias de profissionais especializados e ONGs contratadas pela Natura para atuação nas comunidades fornecedoras.

PERSPECTIVAS

Em continuidade a um intenso ciclo de evoluções estruturais, a Natura encontra-se em condições de aproveitar as oportunidades que o mercado de produtos de higiene

pessoal, perfumaria e cosméticos oferece no Brasil e na América Latina. Nos últimos três anos, conciliamos significativos resultados de crescimento dos negócios com as necessárias evoluções em nosso modelo de gestão, infraestrutura e de relacionamento com os públicos.

Esse processo de fortalecimento de nossos diferenciais competitivos acontece no momento em que a região que atuamos apresenta perspectivas positivas. A ampliação da atividade produtiva, da participação da mulher no mercado de trabalho, a redução do desemprego e o aumento da renda das famílias fazem que muitos dos países latino-americanos experimentem períodos contínuos de crescimento econômico.

Reconhecemos que a atratividade do nosso mercado também traz consigo o aumento da competição, mas ainda vemos muito espaço de crescimento no mercado brasileiro, seja pela regionalização de nossa atuação, seja pela ocupação de espaços em que nossa marca ainda não está presente. Nossas operações internacionais tornam-se, a cada ano, mais robustas. Contamos hoje com infraestrutura, conhecimento de mercado, lideranças, produtos, canal de vendas e redes de relacionamento capazes de evoluir nossa participação nesses mercados.

Entramos em um ciclo onde a inovação será cada vez mais relevante em todos os aspectos de nossos negócios, não apenas para o desenvolvimento de produtos, mas também no modelo comercial, na construção de relacionamentos e de soluções diante dos desafios socioambientais. Acreditamos também que estamos amadurecidos para aprofundar nossas iniciativas. Inspirados em nossa cultura, devemos radicalizar a busca por soluções para que possamos exercer nosso papel como agentes transformadores da sociedade. Temos condições para contribuir com o desenvolvimento de um novo processo civilizatório e acreditamos que os mercados e as comunidades com as quais nos relacionamos reconhecerão cada vez mais as iniciativas de empresas comprometidas com essa mudança.

ADERÊNCIA À CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO

A Companhia, seus acionistas e administradores obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no estatuto social da companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, do Contrato de Participação no Novo Mercado e do Regulamento de Arbitragem da Câmara de Arbitragem do Mercado.

RELACIONAMENTO COM OS AUDITORES INDEPENDENTES

Em conformidade com a Instrução CVM nº 381/03, informamos que a Sociedade e suas controladas adotam o procedimento formal consultar os auditores independentes Deloitte Touche Tohmatsu, no sentido de assegurar-se de que a realização da prestação destes outros serviços não venha afetar sua independência e objetividade necessária ao desempenho dos serviços de auditoria independente, bem como obter a devida aprovação de seu Comitê de Auditoria.

Adicionalmente são requeridas declarações formais destes auditores quanto a sua independência para realização de serviços de não auditoria. Durante o exercício de 2010, não houve nenhuma contratação de serviços desta natureza.

A política da empresa na contratação de serviços de auditores independentes assegura que não haja conflito de interesses, perda de independência ou objetividade.

DIRETRIZES PARA A COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

Para retratar, com fidelidade e transparência, nossos desempenhos nos planos econômico, ambiental e social, adotamos as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI-G3), cujos critérios serão extensivamente desenvolvidos em nosso Relatório Anual 2010.

Todos os dados socioambientais passam pela verificação externa de auditores independentes da companhia Det Norske Veritas (DNV). No caso das emissões de GEE, foi realizada uma verificação específica (asseguração limitada) dos dados do inventário GEE de 2010 pela PwC.



Natura Cosméticos S.A.

Demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2010 e parecer dos auditores independentes



Balancos Patrimoniais Levantados em 31 de Dezembro de 2010 (Em milhares de reais - R\$)

ATIVO	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2010	2009	2010	2009
CIRCULANTE					
Caixa e equivalentes de caixa	5	206.125	254.463	560.229	500.294
Contas a receber de clientes	6	493.692	414.645	570.280	452.868
Estoques	7	185.092	94.338	571.525	509.551
Impostos a recuperar	8	34.799	93.760	101.464	191.195
Partes relacionadas	28.1.	25.361	26.757	-	-
Outros créditos		<u>52.470</u>	<u>27.620</u>	<u>66.399</u>	<u>62.454</u>
Total do ativo circulante		997.539	911.583	1.869.897	1.716.362
NÃO CIRCULANTE					
Realizável a longo prazo:					
Impostos a recuperar	8	4.921	33.697	109.264	63.931
Imposto de renda e contribuição social diferidos	9.a)	87.491	82.952	180.259	146.146
Depósitos judiciais	10	289.070	187.656	337.007	232.354
Outros ativos não circulantes	11	20.052	90	44.904	7.429
Investimentos	12	1.099.188	1.000.600	-	-
Imobilizado	13	92.175	50.375	560.467	492.256
Intangível	13	18.586	11.527	120.073	82.740
Total do ativo não circulante		1.611.483	1.366.897	1.351.974	1.024.856
TOTAL DO ATIVO		2.609.022	2.278.480	3.221.871	2.741.218

PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2010	2009	2010	2009
CIRCULANTE					
Empréstimos e financiamentos	15	60.086	469.590	226.595	569.366
Fornecedores e outras contas a pagar	16	113.232	84.471	366.494	255.282
Fornecedores - partes relacionadas	28.1	246.589	211.591	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		63.769	56.750	162.747	130.792
Obrigações tributárias	17	205.361	85.161	371.815	239.574
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18	-	1.465	-	1.465
Instrumentos financeiros derivativos	4.2	3.340	6.869	4.061	8.652
Outras obrigações		<u>54.471</u>	<u>26.339</u>	<u>64.747</u>	<u>30.219</u>
Total do passivo circulante		746.848	942.236	1.196.459	1.235.350
NÃO CIRCULANTE					
Empréstimos e financiamentos	15	368.356	25.707	465.068	134.992
Obrigações tributárias	17	169.912	113.383	209.316	150.280
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18	53.282	54.384	73.784	71.432
Provisão para perdas em investimentos em controladas	12	-	565	-	-
Provisão para plano de assistência médica	24.2.	<u>13.123</u>	<u>2.384</u>	<u>19.742</u>	<u>9.342</u>
Total do passivo não circulante		604.673	196.423	767.910	366.046

PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2010	2009	2010	2009
Capital social	19.a)	418.061	404.261	418.061	404.261
Reservas de capital		149.627	142.993	149.627	142.993
Reservas de lucros		282.944	253.693	282.944	253.693
Ações em tesouraria	19.c)	(14)	(14)	(14)	(14)
Dividendo adicional proposto	19.b)	430.079	357.611	430.079	357.611
Outros resultados abrangentes		<u>(23.196)</u>	<u>(18.723)</u>	<u>(23.196)</u>	<u>(18.723)</u>
Total do patrimônio líquido dos acionistas controladores		1.257.501	1.139.821	1.257.501	1.139.821
Participação dos não Controladores no Patrimônio Líquido das Controladas		-	-	1	1
Total do patrimônio líquido		1.257.501	1.139.821	1.257.502	1.139.822
TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		2.609.022	2.278.480	3.221.871	2.741.218

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações do Resultado Abrangente Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010 (Em milhares de reais - R\$)

LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO DAS OPERAÇÕES CONTINUADAS	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2010	2009	2010	2009
Outros resultados abrangentes:					
Perdas na conversão de demonstrações contábeis de controladas no exterior	12	(4.473)	(23.884)	(4.473)	(23.884)
TOTAL DO RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO		739.577	660.040	739.577	660.040
ATRIBUÍVEL A:					
Acionistas da Sociedade		739.577	660.040	739.577	660.040
Não controladores		-	-	-	-

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010 (Em milhares de reais - R\$, exceto os dividendos por ação)

SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2008	Nota explicativa	Reservas de capital				Reservas de lucros				Dividendo adicional proposto	Lucros (prejuízos) acumulados	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido dos acionistas controladores	Participação dos não controladores no patrimônio líquido das controladas	Patrimônio líquido total
		Capital social	Ágio na emissão/venda de ações	Reserva de incentivo fiscal	Capital adicional	Legal	Incentivos fiscais	Retenção de lucros	Ações em tesouraria						
		391.423	101.853	17.378	19.423	18.650	1.816	155.018	(369)						
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	683.924	5.161	1.014.109	1	1.014.110
Outros resultados abrangentes	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(23.884)	(23.884)	(23.884)	-	(23.884)
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	683.924	(23.884)	660.040	-	660.040
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2008 aprovados na AGO de 23 de março de 2009	19.b	-	-	-	-	-	-	-	(311.680)	-	-	-	(311.680)	-	(311.680)
Absorção de prejuízos acumulados com reserva de retenção de lucros		-	-	-	-	-	(7.924)	-	-	-	7.924	-	-	-	-
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações		-	-	-	-	-	-	355	-	-	-	-	355	-	355
Aumento de capital por subscrição de ações	19.a	12.838	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.838	-	12.838
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:															
Outorga de opções de compra	23.2	-	-	-	4.339	-	-	-	-	-	-	-	4.339	-	4.339
Exercício de opções de compra	23.2	-	1.767	-	(1.767)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Destinação do lucro líquido do exercício:															
Constituição de reserva de incentivo fiscal		-	-	-	-	-	3.145	-	-	-	(3.145)	-	-	-	-
Antecipação de dividendos - R\$ 0,50 por ação no fim do exercício	19.b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(215.152)	-	(215.152)	-	(215.152)
Antecipação de juros sobre o capital próprio - R\$0,06 por ação no fim do exercício	19.b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(25.028)	-	(25.028)	-	(25.028)
Dividendos declarados em 24 de fevereiro de 2010	19.b	-	-	-	-	-	-	-	339.385	-	(339.385)	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 24 de fevereiro de 2010	19.b	-	-	-	-	-	-	-	18.226	-	(18.226)	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucros	19.f	-	-	-	-	-	-	82.988	-	-	(82.988)	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2009		404.261	103.620	17.378	21.995	18.650	4.961	230.082	(14)	357.611	-	(18.723)	1.139.821	1	1.139.822
Lucro líquido do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	744.050	-	744.050	-	744.050
Outros resultados abrangentes	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.473)	(4,473)	(4,473)	-	(4,473)
Total do resultado abrangente do exercício		-	-	-	-	-	-	-	-	-	744.050	(4,473)	739.577	-	739.577
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2009 aprovados na AGO de 06 de abril de 2010		-	-	-	-	-	-	-	(357.611)	-	-	-	(357.611)	-	(357.611)
Aumento de capital por subscrição de ações	19.a	13.800	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.800	-	13.800
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:															
Outorga de opções de compra	23.2	-	-	-	11.288	-	-	-	-	-	-	-	11.288	-	11.288
Exercício de opções de compra	23.2	-	-	-	(4.654)	-	-	4.654	-	-	-	-	-	-	-
Destinação do lucro líquido do exercício:															
Constituição de reserva de incentivo fiscal		-	-	-	-	-	5.973	-	-	-	(5.973)	-	-	-	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio	19.b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(289.374)	-	(289.374)	-	(289.374)
Dividendos declarados em 23 de fevereiro de 2011	19.b	-	-	-	-	-	-	-	405.623	-	(405.623)	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 23 de fevereiro de 2011	19.b	-	-	-	-	-	-	-	24.456	-	(24.456)	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucros	19.f	-	-	-	-	-	-	18.624	-	-	(18.624)	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010		418.061	103.620	17.378	28.629	18.650	10.934	253.360	(14)	430.079	-	(23.196)	1.257.501	1	1.257.502

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Demonstrações dos Fluxos de Caixa Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010 (Em milhares de reais - R\$, exceto informação suplementar indicada por ação)

FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2010	2009	2010	2009
Lucro líquido do exercício		744.050	683.924	744.050	683.924
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	13	15.305	11.918	88.848	92.426
Provisão decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"		5.477	(4.539)	8.787	(4.004)
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18	106	12.188	3.545	9.090
Atualização monetária de depósitos judiciais		(15.318)	(10.266)	(18.129)	(13.240)
Imposto de renda e contribuição social	9.a	309.073	128.795	374.120	190.230
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	26	(468)	(702)	32.620	19.834
Resultado de equivalência patrimonial		(25.764)	2.830	-	-
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos e outros passivos	25	(4.668)	33.662	(5.137)	10.825
Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações		4.081	4.339	11.288	8.573
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS		-	-	465	2.414
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	6	9.005	8.211	9.149	10.051
Provisão para perdas nos estoques	7	3.981	3.635	30.132	9.650
Provisão com plano de assistência médica	24.2	<u>10.739</u>	<u>2.384</u>	<u>10.400</u>	<u>9.342</u>
		1.055.598	876.379	1.290.137	1.029.115
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS					
Circulante:					
Contas a receber de clientes		(88.052)	5.565	(126.561)	7.482
Estoques		(77.360)	(56.996)	(92.106)	(185.569)
Impostos a recuperar		58.961	(60.485)	89.731	(83.912)
Outros ativos		(23.433)	4.081	(3.945)	8.734
N					

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO NATURA 2010

Demonstrações do Resultado

Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010

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

	Nota explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP e IFRS)	
		2010	2009	2010	2009
RECEITA LÍQUIDA	21	5.514.315	4.593.165	5.136.712	4.242.057
Custo dos produtos vendidos		(2.283.926)	(1.956.558)	(1.556.806)	(1.294.565)
LUCRO BRUTO		3.230.389	2.636.607	3.579.906	2.947.492
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS					
Com vendas	22	(1.292.365)	(1.062.579)	(1.704.322)	(1.496.125)
Administrativas e gerais	22	(837.808)	(698.241)	(605.442)	(450.868)
Participação dos colaboradores nos resultados	22	(18.174)	(21.049)	(70.351)	(55.784)
Remuneração dos administradores	28	(14.417)	(13.139)	(14.417)	(14.063)
Resultado de equivalência patrimonial	12	25.764	(2.830)	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	26	456	961	(17.468)	(14.624)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		1.093.845	839.730	1.167.905	916.028
Receitas financeiras	25	17.515	56.794	53.639	84.176
Despesas financeiras	25	(58.237)	(83.805)	(103.375)	(126.050)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		1.053.123	812.719	1.118.169	874.154
Imposto de renda e contribuição social	9.b)	<u>(309.073)</u>	<u>(128.795)</u>	<u>(374.120)</u>	<u>(190.230)</u>
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		744.050	683.924	744.050	683.924
ATRIBUÍVEL A:					
Acionistas da Sociedade		744.050	683.924	744.050	683.924
Não controladores		-	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$					
Básico	27.1.	<u>1,7281</u>	<u>1,5926</u>	<u>1,7281</u>	<u>1,5926</u>
Diluído	27.2.	<u>1,7219</u>	<u>1,5880</u>	<u>1,7219</u>	<u>1,5880</u>

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

Notas Explicativas Às Demonstrações Contábeis Individuais e Consolidadas Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010

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

1. INFORMAÇÕES GERAIS

A Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade") é uma sociedade anônima de capital aberto com sede em Itapecaeta da Serra, Estado de São Paulo, com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo - BM&FBOVESPA, sob a sigla "NATU3".

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

2. RESUMO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

2.1. Declaração de conformidade e base de preparação

As demonstrações contábeis da Sociedade compreendem:

• As demonstrações contábeis consolidadas preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro ("IFRS") emitidas pelo International Accounting Standards Board - IASB e as práticas contábeis adotadas no Brasil, identificadas como Consolidado IFRS e BR GAAP.

• As demonstrações contábeis individuais da controladora preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, identificadas como Controladora - BR GAAP.

As práticas contábeis adotadas no Brasil compreendem aquelas incluídas na legislação societária brasileira e os pronunciamentos, as orientações e as interpretações emitidos pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC e aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

As demonstrações contábeis individuais apresentam a avaliação dos investimentos em controladas, empreendimentos controlados em conjunto e coligadas pelo método da equivalência patrimonial, de acordo com a legislação brasileira vigente. Dessa forma, essas demonstrações contábeis individuais não são consideradas como estando conforme as IFRS, que exigem a avaliação desses investimentos nas demonstrações separadas da controladora pelo seu valor justo ou pelo custo de aquisição.

Como não existe diferença entre o patrimônio líquido consolidado e o resultado consolidado atribuíveis aos acionistas da controladora, constantes nas demonstrações contábeis consolidadas preparadas de acordo com as IFRS e as práticas contábeis adotadas no Brasil, e o patrimônio líquido e o resultado da controladora, constantes nas demonstrações contábeis individuais preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, a Sociedade optou por apresentar essas demonstrações contábeis individuais e consolidadas em um único conjunto, lado a lado.

As demonstrações financeiras foram elaboradas com base no custo histórico, exceto por determinados instrumentos financeiros mensurados pelos seus valores justos, conforme descrito nas práticas contábeis a seguir. O custo histórico geralmente é baseado no valor justo das contraprestações pagas em troca de ativos.

As principais práticas contábeis aplicadas na preparação destas demonstrações contábeis consolidadas estão definidas a seguir. Essas práticas foram aplicadas de modo consistente no exercício anterior apresentado, salvo disposição em contrário.

2.2. Consolidação

a) Controladas e controladas em conjunto

Controladas são todas as entidades onde a Sociedade tem o poder de governar as políticas financeiras e operacionais para obter benefícios de suas atividades e nas quais normalmente há uma participação societária superior a 50%. Nos casos aplicáveis, a existência e o efeito de potenciais direitos de voto, que são atualmente exercíveis ou conversíveis, são levados em consideração ao avaliar se a Sociedade controla ou não outra entidade. As controladas são integralmente consolidadas a partir da data em que o controle é transferido à Sociedade e deixam de ser consolidadas, nos casos aplicáveis, a partir da data em que o controle deixa de existir.

Nos casos em que o controle é tido em conjunto, a consolidação das demonstrações contábeis é feita proporcionalmente ao percentual de participação.

b) Sociedades incluídas nas demonstrações contábeis consolidadas					
	Participação - %	2010	2009		
Participação direta:					
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.		99,99	99,99		
Natura Cosméticos S.A. - Chile		99,99	99,99		
Natura Cosméticos S.A. - Peru		99,94	99,94		
Natura Cosméticos S.A. - Argentina		99,97	99,97		
Natura Brasil Cosmética Ltda. - Portugal		-	98,00		
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.		99,99	99,99		
Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V.		99,99	99,99		
Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.		99,99	99,99		
Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.		99,99	99,99		
Natura Cosméticos C.A. - Venezuela		-	99,99		
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia		99,99	99,99		
Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. - em liquidação		-	99,99		
Natura Cosméticos España S.L. - Espanha		100,00	100,00		
Natura (Brasil) International B.V. - Holanda		100,00	100,00		
Natura Cosméticos y Vestimentas S.A. - Uruguai		-	99,99		

Participação indireta:

Via Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.:					
Natura Logística e Serviços Ltda.		99,99	99,99		
Via Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.:					
Ybios S.A. (consolidação proporcional - controle conjunto)		42,11	33,33		
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França		100,00	100,00		
Via Natura (Brasil) International B.V. - Holanda:					
Natura Brasil Inc. - EUA - Delaware		100,00	100,00		
Natura International Inc. - EUA - Nova York		100,00	100,00		
Natura Worldwide Trading Company - Costa Rica		100,00	100,00		
Natura Brasil SAS - França		100,00	100,00		
Natura Brasil Inc. - EUA - Nevada		100,00	100,00		
Natura Europa SAS - França		100,00	100,00		

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, foram utilizadas demonstrações encerradas na mesma data-base e consistentes com as práticas contábeis da Sociedade. Foram eliminados os investimentos na proporção da participação da investidora nos patrimônios líquidos e nos resultados das controladas,



Demonstrações do Valor Adicionado

Para o Exercício Findo em 31 de Dezembro de 2010

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota Explicativa	Controladora (BRGAAP)		Consolidado (BRGAAP)	
		2010	2009	2010	2009
RECEITAS		6.394.783	5.333.613	6.850.225	5.705.072
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		6.477.739	5.402.269	6.951.106	5.789.313
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas		456	961	(17.468)	(14.624)
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa		(83.412)	(69.617)	(83.412)	(69.617)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		(4.278.970)	(3.590.406)	(3.707.385)	(3.087.532)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		(2.488.991)	(2.133.895)	(2.355.631)	(1.957.104)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(1.789.979)	(1.456.511)	(1.351.754)	(1.130.427)
VALOR ADICIONADO BRUTO		2.115.813	1.743.207	3.142.841	2.617.540
RETENÇÕES		(15.305)	(11.918)	(88.848)	(92.426)
Depreciações e amortizações	13	(15.305)	(11.918)	(88.848)	(92.426)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		2.100.508	1.731.289	3.053.993	2.525.114
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		66.933	53.964	53.639	84.176
Resultado de equivalência patrimonial	12	25.764	(2.830)	-	-
Receitas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais		41.169	56.794	53.639	84.176
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		2.167.440	1.785.253	3.107.632	2.609.290
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		(2.167.440)	100% (1.785.253)	100% (3.107.632)	100% (2.609.290)
Pessoal e encargos sociais		(222.957)	10% (191.654)	11% (769.245)	25% (642.954)
Impostos, taxas e contribuições		(1.111.331)	51% (818.464)	46% (1.476.512)	47% (1.147.364)
Despesas financeiras e alugueis		(89.102)	4% (86.349)	5% (117.825)	4% (130.187)
Dividendos		(659.570)	31% (554.537)	11% (659.570)	21% (554.537)
Juros sobre o capital próprio		(59.883)	3% (43.254)	2% (59.883)	2% (43.254)
Lucros retidos		(24.597)	1% (90.995)	25% (24.597)	1% (90.995)
Informações suplementares às demonstrações do valor adicionado:					
Dos valores registrados na rubrica "Impostos, taxas e contribuições" em 2010 e 2009, os montantes de R\$454.114 e R\$424.222, respectivamente, referem-se ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - Substituição Tributária - ICMS - ST incidente sobre a margem de lucro presumida definida pelas Secretarias das Fazendas Estaduais, obtida nas vendas realizadas pelos(as) Consultores(as) Natura para o consumidor final.					
Para a análise desse impacto tributário nas demonstrações do valor adicionado, tais valores devem ser deduzidos daqueles registrados na rubrica "Vendas de mercadorias, produtos e serviços" e da própria rubrica "Impostos, taxas e contribuições", uma vez que os valores das receitas de vendas não incluem o lucro presumido dos(as) Consultores(as) Natura na venda dos produtos, nos montantes de R\$2.738.227 e R\$2.302.549, em 2010 e 2009, respectivamente, considerando-se a margem presumida de lucro de 30%.					
As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.					

c) Conversão

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, as demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos são convertidas para reais à taxa de câmbio média mensal, que se aproxima da taxa cambial vigente na data das correspondentes transações. O balanço patrimonial é convertido para reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício.

Os efeitos das variações da taxa de câmbio resultantes dessas conversões são apresentados sob a rubrica "Outros resultados abrangentes" no patrimônio líquido. No caso de alienação total ou parcial de uma participação em uma empresa do Grupo, mediante venda ou como resultado de pagamento de capital, a diferença cambial acumulada é reconhecida na demonstração do resultado como parte do ganho ou da perda na alienação do investimento.

2.5. Caixa e equivalentes de caixa

Incluem caixa, depósitos bancários à vista e aplicações financeiras realizáveis em até 90 dias da data da aplicação ou considerados de liquidez imediata ou conversíveis em um montante conhecido de caixa e que estão sujeitos a um insignificante risco de mudança de valor, os quais são registrados pelos valores de custo acrescidos dos rendimentos auferidos até as datas dos balanços, que não excedem o seu valor de mercado ou de realização.

2.6. Instrumentos financeiros

2.6.1. Categorias

A categoria depende da finalidade para a qual os ativos e passivos financeiros foram adquiridos ou contratados e é determinada no reconhecimento inicial dos instrumentos financeiros.

Os ativos financeiros mantidos pela Sociedade são classificados sob as seguintes categorias:

Ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado

São ativos financeiros mantidos para negociação, quando são adquiridos para esse fim, principalmente no curto prazo. Os instrumentos financeiros derivativos também são classificados nessa categoria. Os ativos dessa categoria são classificados no ativo circulante.

No caso da Sociedade, nessa categoria estão incluídos unicamente os instrumentos financeiros derivativos. Os saldos referentes aos ganhos ou às perdas decorrentes das operações não liquidadas são classificados no ativo ou no passivo circulante, sendo as variações no valor justo registradas, respectivamente, nas rubricas "Receitas financeiras" ou "Despesas financeiras".

Ativos financeiros mantidos até o vencimento

Compreendem investimentos em determinados ativos financeiros classificados no momento inicial da contratação, para serem levados até a data de vencimento, os quais são mensurados ao custo de aquisição, acrescido dos rendimentos auferidos de acordo com os prazos e as condições contratuais.

Ativos financeiros disponíveis para venda

Quando aplicável, são incluídos nessa classificação os ativos financeiros não derivativos, que sejam designados como disponíveis para venda ou não sejam classificados como (a) empréstimos e recebíveis, (b) investimentos mantidos até o vencimento ou (c) ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado. Em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, a Sociedade não possuía ativos financeiros registrados nas demonstrações contábeis sob essa classificação.

Empréstimos e recebíveis

São incluídos nessa classificação os ativos financeiros não derivativos com recebimentos fixos ou determináveis, que não são cotados em um mercado ativo. São registrados no ativo circulante, exceto, nos casos aplicáveis, aqueles com prazo de vencimento superior a 12 meses após a data do balanço, os quais são classificados como ativo não circulante. Em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, no caso da Sociedade, compreendem caixa e equivalentes de caixa (nota explicativa nº 5), e contas a receber de clientes (nota explicativa nº 6).

Os passivos financeiros mantidos pela Sociedade são classificados sob as seguintes categorias:

Passivos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado

Os passivos financeiros são classificados como ao valor justo por meio do resultado quando são mantidos para negociação ou designados ao valor justo por meio do resultado.

Outros passivos financeiros

Os outros passivos financeiros são mensurados pelo valor de custo amortizado utilizando o método de juros efetivos. Em 31 de dezembro de 2010 e 2009, no caso da Sociedade, compreendem empréstimos e financiamentos (nota explicativa nº 15) e saldos a pagar a fornecedores nacionais e estrangeiros.

2.6.2. Mensuração

As compras e vendas regulares de ativos financeiros são reconhecidas na data da negociação, ou seja, na data em que a Sociedade se compromete a comprar ou vender o ativo. Os ativos financeiros a valor justo por meio do resultado são, inicialmente, reconhecidos pelo valor justo, e os custos de transação são debitados na demonstração do resultado. Os empréstimos e recebíveis são contabilizados pelo custo amortizado.

Os ganhos ou as perdas decorrentes de variações no valor justo de ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado são registrados na demonstração do resultado em "Receita financeira" ou "Despesa financeira", respectivamente, no período em que ocorrem. Para os ativos financeiros classificados como "Disponíveis para venda", quando aplicável, essas variações são registradas na rubrica "Outros resultados abrangentes" no patrimônio líquido, até o momento da liquidação do ativo financeiro, quando, por fim, são reclassificadas para o resultado do exercício.

2.6.3. Compensação de instrumentos financeiros

Ativos e passivos financeiros são compensados e o valor líquido é apresentado no balanço patrimonial quando há um direito legalmente aplicável de compensar os valores reconhecidos e há a intenção de liquidá-los em uma base líquida ou realizar o ativo e liquidar o passivo simultaneamente.

2.6.4. Instrumentos financeiros derivativos e contabilização de "hedge"

As operações com instrumentos financeiros derivativos, contratadas pela Sociedade e por suas controladas, resumem-se em "swap" e compra a termo de moeda ("Non Deliverable Forward - NDF"), que visam exclusivamente à proteção contra riscos cambiais associados a posições no balanço patrimonial mais os fluxos de caixa dos aportes de capital nas controladas projetados em moedas estrangeiras.

São mensurados ao seu valor justo, com as variações registradas contra o resultado do exercício, exceto quando designados em uma contabilidade de "hedge" de fluxo de caixa, cujas variações no valor justo são registradas em "Outros resultados abrangentes" no patrimônio líquido.

O valor justo dos instrumentos financeiros derivativos é calculado pela tesouraria da Sociedade com base nas informações de cada operação contratada e nas respectivas informações de mercado nas datas de encerramento das demonstrações contábeis, tais como taxas de juros e câmbio. Nos casos aplicáveis, tais informações são comparadas com as posições informadas pelas mesas de operação de cada instituição financeira envolvida.

Embora o Grupo faça uso de derivativos com o objetivo de proteção ("hedge"), ele não adota a prática contábil de contabilização de instrumentos de proteção ("hedge accounting").

Os valores justos de mercado dos instrumentos financeiros derivativos estão divulgados na nota explicativa nº 4.

2.7. Contas a receber de clientes e créditos de liquidação duvidosa

As contas a receber de clientes são registradas pelo valor nominal e deduzidas da provisão para créditos de liquidação duvidosa, a qual é constituída utilizando o histórico de perdas, sendo considerada suficiente pela Administração para cobrir eventuais perdas, conforme os valores demonstrados na nota explicativa nº 6.

2.8. Estoques

Registrados pelo custo médio de aquisição ou produção, ajustados ao valor realizável líquido, quando este for menor que o custo. Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 7.

2.9. Investimentos em controladas, coligadas e controladas em conjunto

O Grupo possui participações em controladas, coligadas e controladas em conjunto (controle compartilhado).

As controladas são empresas na qual a Sociedade possui controle. Controle é o poder de governar as políticas financeiras e operacionais de uma empresa de modo a obter benefícios de suas atividades, o que em geral consiste na capacidade de exercer a maioria dos direitos de voto. Os potenciais direitos de voto são considerados na avaliação do controle exercido pelo Grupo sobre outra entidade, quando puderem ser exercidos no momento de tal avaliação.

Uma coligada é uma entidade sobre a qual o Grupo possui influência significativa e que não se configura com uma controlada nem uma participação em um empreendimento sob controle comum ("joint venture"). Influência significativa é o poder de participar nas decisões sobre as políticas financeiras e operacionais da investida, sem exercer controle individual ou conjunto sobre essas políticas.

As investidas com controle compartilhado são entidades controladas em conjunto, em que os empreendedores têm um acordo contratual que estabelece o controle conjunto sobre as atividades econômicas da entidade.

Os investimentos em controladas, coligadas e controladas em conjunto são contabilizados pelo método de equivalência patrimonial. As demonstrações contábeis das controladas, coligadas e controladas em conjunto são elaboradas para a mesma data base de apresentação da controladora. Sempre que necessário, são realizados ajustes de modo a adequar as práticas contábeis às da Sociedade.

De acordo com o método da equivalência patrimonial, a parcela atribuível ao Grupo sobre o lucro ou prejuízo líquido do período desses investimentos é registrada na demonstração do resultado sob a rubrica "Resultado de equivalência patrimonial". Ganhos e perdas não realizados decorrentes de transações entre a Controladora e as investidas são eliminados com base no percentual de participação nas investidas. Os outros resultados abrangentes de controladas, coligadas e controladas em conjunto são registrados diretamente no patrimônio líquido da Sociedade sob a rubrica "Outros resultados abrangentes".

2.10. Imobilizado

Avaliado ao custo de aquisição e/ou construção, acrescido de juros capitalizados durante o período de construção, quando aplicável, para os casos de ativos qualificáveis, e reduzidos pela depreciação acumulada e pelas perdas por impairment, quando aplicável. Depend

arrendamentos financeiros é depreciado durante a vida útil-econômica do ativo, conforme mencionado no item 2.10., ou de acordo com o prazo do contrato de arrendamento, quando este for menor.

2.14. Avaliação do valor recuperável dos ativos
Os bens do imobilizado e intangível e, quando aplicável, outros ativos não circulantes são avaliados anualmente para identificar evidências de perdas não recuperáveis, ou, ainda, sempre que eventos ou alterações significativas nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, se houver perda decorrente das situações em que o valor contábil do ativo ultrapasse seu valor recuperável, definido pelo maior entre o valor em uso do ativo e o seu valor líquido de venda, ela é reconhecida no resultado do exercício. Para fins de avaliação do valor recuperável, os ativos são agrupados nos níveis mais baixos para os quais existam fluxos de caixa identificáveis separadamente (Unidades Geradoras de Caixa - UGCs).

2.15. Contas a pagar aos fornecedores
São, inicialmente, reconhecidas pelo valor nominal e, subsequentemente, acrescidas, quando aplicável, dos correspondentes encargos e das variações monetárias e cambiais incorridos até as datas dos balanços.

2.16. Empréstimos e financiamentos
São reconhecidos, inicialmente, pelo valor justo, no momento do recebimento dos recursos, líquidos dos custos de transação nos casos aplicáveis. Em seguida, passam a ser mensurados pelo custo amortizado, isto é, acrescidos de encargos, juros e variações monetárias e cambiais conforme previsto contabilmente, incorridos até as datas dos balanços, conforme demonstrado na nota explicativa nº 15.

2.17. Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas
As provisões para ações judiciais são reconhecidas quando a Sociedade e suas controladas têm uma obrigação presente ou não formalizada como resultado de eventos passados, sendo provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação e o valor possa ser estimado com segurança. As provisões são quantificadas ao valor presente do desembolso esperado para liquidar a obrigação, usando-se a taxa adequada de desconto de acordo com os riscos relacionados ao passivo.

São atualizadas até as datas dos balanços pelo montante estimado das perdas prováveis, observadas suas naturezas e apoiadas na opinião dos advogados do Grupo. Os fundamentos e a natureza das provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão descritos na nota explicativa nº 18.

2.18. Imposto de renda e contribuição social - correntes e diferidos
São reconhecidas na demonstração do resultado do exercício, exceto, nos casos aplicáveis, na proporção em que estiverem relacionados com itens reconhecidos diretamente no patrimônio líquido. Nesse caso, os tributos são reconhecidos também diretamente no patrimônio líquido, na rubrica "Outros resultados abrangentes".

Exceto pelas controladas localizadas no exterior, onde são observadas as alíquotas fiscais válidas para cada um dos países em que se situam essas controladas, o imposto de renda e a contribuição social sobre o lucro líquido da Sociedade e das controladas no Brasil são calculados às alíquotas de 25% e 9%, respectivamente, para imposto de renda e contribuição social.

A despesa de imposto de renda e contribuição social - correntes é calculada com base nas leis e nos normativos tributários promulgados na data de encerramento do exercício, de acordo com os regulamentos tributários brasileiros. A Administração avalia periodicamente as posições assumidas na declaração de renda com respeito a situações em que a regulamentação tributária aplicável está sujeita à interpretação que possa ser eventualmente divergente e constitui provisões, quando adequado, com base nos valores que espera pagar ao Fisco.

O imposto de renda e a contribuição social - diferidos são calculados sobre as diferenças temporárias entre as bases fiscais dos ativos e passivos e seus valores contábeis. O imposto de renda e a contribuição social - diferidos são determinados usando as alíquotas de imposto promulgadas nas datas dos balanços e que devem ser aplicadas quando o respectivo imposto de renda e contribuição social - diferidos ativos forem realizados ou quando o imposto de renda e a contribuição social - diferidos passivos forem liquidados.

O imposto de renda e a contribuição social - diferidos ativos são reconhecidos somente na proporção da probabilidade de que o lucro real futuro esteja disponível e contra o qual as diferenças temporárias possam ser usadas.

Os montantes de imposto de renda e contribuição social - diferidos ativos e passivos são compensados somente quando há um direito exequível legal de compensar os ativos fiscais circulantes contra os passivos fiscais circulantes e/ou quando o imposto de renda e a contribuição social - diferidos ativos e passivos se relacionam com o imposto de renda e a contribuição social incidentes pela mesma autoridade tributária sobre a entidade tributável ou diferentes entidades tributáveis em que há intenção de liquidar os saldos em uma base líquida.

Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 9.

2.19. Plano de outorga de opções de compra de ações

A Sociedade oferece a seus executivos planos de participações com base em ações, liquidados com as ações desta.

O valor justo das opções outorgadas aos executivos da Sociedade é mensurado na data da outorga e a despesa é reconhecida no resultado, durante o período no qual o direito é adquirido, após o atendimento de determinadas condições específicas. Nas datas dos balanços, a Administração da Sociedade revisa as estimativas quanto à quantidade de opções, cujos direitos devem ser adquiridos com base nas condições, e reconhece, quando aplicável, no resultado do exercício em contrapartida do patrimônio líquido o efeito decorrente da revisão dessas estimativas iniciais.

2.20. Participação nos resultados

A Sociedade reconhece um passivo e uma despesa de participação nos resultados com base em uma fórmula que considera o lucro atribuído aos acionistas da Sociedade após certos ajustes, o qual é vinculado ao alcance de metas operacionais e objetivos específicos, estabelecidos e aprovados no início de cada exercício.

2.21. Dividendos e juros sobre o capital próprio

A proposta de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio efetuada pela Administração da Sociedade que estiver dentro da parcela equivalente ao dividendo mínimo obrigatório é registrada como passivo circulante no grupo "Outras obrigações", por ser considerada como uma obrigação legal prevista no estatuto social da Sociedade; entretanto, a parcela dos dividendos superior ao dividendo mínimo obrigatório, declarada pela Administração após o período contábil a que se referem as demonstrações contábeis, mas antes da data de autorização para emissão das referidas demonstrações contábeis, é registrada na rubrica "Dividendo adicional proposto", no patrimônio líquido, sendo seus efeitos divulgados na nota explicativa nº 19.b).

Para fins societários e contábeis, os juros sobre o capital próprio estão demonstrados como destinação do resultado diretamente no patrimônio líquido.

2.22. Ganhos e perdas atuariais do plano de assistência médica e outros custos de planos de benefícios a colaboradores

Os custos associados às contribuições efetuadas pela Sociedade e por suas controladas aos planos de aposentadoria de contribuição definida são reconhecidos pelo regime de competência. Os ganhos e as perdas atuariais apurados no plano de extensão de assistência médica a colaboradores aposentados são reconhecidos no resultado em conformidade com as regras do IAS 19 e CPC 33, com base em cálculo atuarial elaborado por atuário independente, conforme detalhes divulgados na nota explicativa nº 24.2.

2.23. Apuração do resultado e reconhecimento da receita

O resultado é apurado em conformidade com o regime contábil de competência, sendo a receita de venda reconhecida no resultado do exercício quando os riscos e benefícios inerentes aos produtos são transferidos para os clientes.

A receita decorrente de incentivos fiscais, recebida sob a forma de ativo monetário, é reconhecida no resultado do exercício quando recebida em contrapartida de custos e investimentos incorridos pela Sociedade na localidade onde o incentivo fiscal é concedido. Não há condições estabelecidas a serem cumpridas pela Sociedade que pudessem afetar o reconhecimento da receita decorrente de incentivos fiscais.

2.24. Método de juros efetivos

É utilizado para calcular o custo amortizado de um instrumento da dívida e alocar sua receita de juros ao longo do período correspondente. A taxa de juros efetiva é a taxa que desconta exatamente os recebimentos de caixa futuros estimados (incluindo todos os honorários e pontos pagos ou recebidos que sejam parte integrante da taxa de juros efetiva, os custos da transação e outros prêmios ou deduções) durante a vida estimada do instrumento da dívida ou, quando apropriado, durante um período menor; para o valor contábil líquido na data do reconhecimento inicial.

A receita é reconhecida com base nos juros efetivos para os instrumentos de dívida não caracterizados como ativos financeiros ao valor justo por meio do resultado.

2.25. Demonstração do valor adicionado ("DVA")

Esta demonstração tem por finalidade evidenciar a riqueza criada pela Sociedade e sua distribuição durante determinado período e é apresentada pela Sociedade, conforme requerido pela legislação societária brasileira, como parte de suas demonstrações contábeis individuais e como informação complementar às demonstrações contábeis consolidadas, pois não é uma demonstração prevista em obrigatória conforme as IFRSs.

A DVA foi preparada com base em informações obtidas dos registros contábeis que servem de base de preparação das demonstrações contábeis e seguindo as disposições contidas no CPC 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Em sua primeira parte apresenta a riqueza criada pela Sociedade, representada pelas receitas (receita bruta das vendas, incluindo os tributos incidentes sobre ela, as outras receitas e os efeitos da provisão para créditos de liquidação duvidosa), pelos insumos adquiridos de terceiros (custo das vendas e aquisições de materiais, energia e serviços de terceiros, incluindo os tributos incluídos no momento da aquisição, os efeitos das perdas

e da recuperação de valores ativos, e a depreciação e amortização) e pelo valor adicionado recebido de terceiros (resultado de equivalência patrimonial, receitas financeiras e outras receitas). A segunda parte da DVA apresenta a distribuição da riqueza entre pessoal, impostos, taxas e contribuições, remuneração de capitais de terceiros e remuneração de capitais próprios.

2.26. Novas normas, alterações e interpretações de normas

a) Normas, interpretações e alterações de normas existentes em vigor em 31 de dezembro de 2010 e que não tiveram impactos relevantes sobre as demonstrações contábeis da Sociedade

As interpretações e alterações das normas existentes a seguir foram editadas e estavam em vigor em 31 de dezembro de 2010. Entretanto, não tiveram impactos relevantes sobre as demonstrações contábeis da Sociedade:

Norma	Principais exigências	Data de entrada em vigor
Melhorias nos IFRSs - 2009	Alteração de diversos pronunciamentos contábeis	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2010.
Alterações à IFRS 1	Isenção Limitada de Divulgações Comparativas da IFRS 7 para Adotantes Iniciais	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2010.
Alterações à IFRS 1	Isenções Adicionais para Adotantes Iniciais	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2010.
Alterações à IAS 32	Classificação dos Direitos de Emissão	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de fevereiro de 2010.
Alterações à IFRS 2	Pagamentos Baseados em Ações com Liquidação em Caixa - Transações dentro do mesmo Grupo	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2010.
IFRIC 19	Extinção de Passivos Financeiros Através de Instrumentos Patrimoniais	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2010.

Em agosto de 2010 foi editada pela CVM a Deliberação nº 636/10, que aprova o pronunciamento CPC 41 - Resultado por Ação, elaborado a partir do IAS 33 - "Earnings per Share". O CPC 41 dispõe sobre a divulgação do resultado por ação, sem impactos sobre o reconhecimento, a mensuração e a apresentação das demonstrações financeiras individuais. A Sociedade adotou o CPC 41 em suas demonstrações contábeis individuais e consolidadas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2010.

b) Normas, interpretações e alterações de normas existentes que ainda não estão em vigor e não foram adotadas antecipadamente pela Sociedade

As normas e alterações das normas existentes a seguir foram publicadas e são obrigatórias para os períodos contábeis da Sociedade iniciados em 1º de janeiro de 2011 ou após essa data, ou para períodos subsequentes. Todavia, não houve adoção antecipada dessas normas e alterações de normas por parte da Sociedade.

Norma	Principais exigências	Data de entrada em vigor
Melhorias nos IFRSs - 2010	Alteração de diversos pronunciamentos contábeis	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2011.
IFRS 9 (conforme alterada em 2010)	Instrumentos Financeiros	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013.
Alterações à IAS 24	Divulgações de Partes Relacionadas	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2011.
Alterações à IFRS 1	Eliminação de datas fixas para adotantes pela primeira vez das IFRSs	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2011.
Alterações à IFRS 7	Divulgações - Transferências de Ativos Financeiros	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2011.
Alterações à IAS 12	Impostos diferidos - recuperação dos ativos subjacentes quando o ativo é mensurado pelo modelo de valor justo de acordo com a IAS 40	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2012.
Alterações à IFRIC 14	Pagamentos Antecipados de Exigência Mínima de Financiamento	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2011.

IFRS 9 - Instrumentos Financeiros (em vigor a partir de 1º de janeiro de 2013). A publicação é parte do projeto de melhorias do IASB sobre a mensuração, a classificação e o reconhecimento de instrumentos financeiros emitido em novembro de 2009 e substitui a parte da IAS 39 relacionada à mensuração e classificação de ativos financeiros. Esse pronunciamento determina a classificação dos ativos financeiros em duas categorias: ativos reconhecidos ao valor justo e ativos reconhecidos ao valor de custo amortizado com a determinação da classificação sendo realizada no momento do reconhecimento do ativo e de acordo com o modelo de negócios da companhia e as características do instrumento financeiro contratado. Em virtude das características dos instrumentos financeiros atualmente contratados pela Sociedade não são esperados efeitos significativos no momento da adoção desse pronunciamento a partir de 1º de janeiro de 2013.

Considerando as atuais operações da Sociedade e de suas controladas, a Administração não espera que essas novas normas, interpretações e alterações tenham um efeito relevante sobre as demonstrações contábeis a partir de sua adoção.

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC ainda não editou os respectivos pronunciamentos e modificações correlacionados às IFRSs novas e revisadas apresentadas anteriormente. Em decorrência do compromisso do CPC e da Comissão de Valores Mobiliários - CVM de manter atualizado o conjunto de normas emitidas com base nas atualizações feitas pelo International Accounting Standards Board - IASB, é esperado que esses pronunciamentos e modificações sejam editados pelo CPC e aprovados pela CVM até a data de sua aplicação obrigatória.

3. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS

A preparação de demonstrações contábeis requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e também o exercício de julgamento por parte da Administração da Sociedade no processo de aplicação das políticas contábeis.

As estimativas e premissas contábeis são continuamente avaliadas e baseiam-se na experiência histórica e em outros fatores, incluindo expectativas de eventos futuros consideradas razoáveis para as circunstâncias. Tais estimativas e premissas podem diferir dos resultados efetivos. Os efeitos decorrentes das revisões das estimativas contábeis são reconhecidos no período da revisão.

As premissas e estimativas significativas para demonstrações contábeis estão relacionadas a seguir:

a) Imposto de renda, contribuição social e outros impostos
A Sociedade reconhece ativos e passivos diferidos com base nas diferenças entre o valor contábil apresentado nas demonstrações contábeis e a base tributária dos ativos e passivos utilizando as alíquotas em vigor. A Sociedade revisa regularmente os impostos diferidos ativos em termos de possibilidade de recuperação, considerando-se o lucro histórico gerado e o lucro tributável futuro projetado, de acordo com um estudo de viabilidade técnica.

b) Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas
A Sociedade é parte de diversos processos judiciais e administrativos, como descrito na nota explicativa nº 18. Provisões são constituídas para todas as contingências referentes a processos judiciais que representam perdas prováveis e estimadas com um certo grau de segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos advogados externos. A Administração acredita que essas provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão corretamente apresentadas nas demonstrações contábeis.

c) Plano de assistência médica
O valor atual do plano de assistência médica depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que atualizam uma série de premissas, como, por exemplo, taxa de desconto, e outras, as quais estão divulgadas na nota explicativa nº 24.2.A mudança em uma dessas estimativas poderia afetar os resultados apresentados.

4. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

4.1. Considerações gerais e políticas

A Sociedade e suas controladas contratam operações envolvendo instrumentos financeiros, todos registrados em contas patrimoniais, com o objetivo de reduzir sua exposição a riscos de moeda e de taxa de juros, bem como de manter sua capacidade de investimentos e estratégia de crescimento. São contratados aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos, como também instrumentos derivativos.

A administração dos riscos e a gestão dos instrumentos financeiros são realizadas por meio de políticas, definição de estratégias e implementação de sistemas de controle, definidos pelo Comitê de Finanças e aprovados pelo Conselho de Administração da Sociedade, os quais estabelecem limites de exposição cambial e alocação de recursos em instituições financeiras. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros, incluindo os derivativos, em relação a essas políticas é apresentada e avaliada mensalmente pelo Comitê de Finanças da Sociedade e posteriormente submetida à apreciação dos Comitês de Auditoria e Executivo e do Conselho de Administração.

Os procedimentos de tesouraria definidos pela política vigente incluem rotinas mensais de projeção e avaliação da exposição cambial consolidada da Sociedade e de suas controladas, sobre as quais se baseiam as decisões tomadas pela Administração.

A Política de 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.

Na sua quase totalidade (98,7% em 31 de dezembro de 2010 e 99,9% em 31 de dezembro de 2009), os empréstimos e financiamentos

denominados em moeda estrangeira são protegidos das oscilações do câmbio por meio de contratações de instrumentos financeiros derivativos do tipo "swap" para proteção das respectivas operações.

4.2. Fatores de risco financeiro

As atividades da Sociedade e de suas controladas as expõem a diversos riscos financeiros: risco de mercado (incluindo risco de moeda e de taxa de juros), risco de crédito e risco de liquidez. O programa de gestão de risco global da Sociedade concentra-se na imprevisibilidade dos mercados financeiros e busca minimizar potenciais efeitos adversos no desempenho financeiro, utilizando instrumentos financeiros derivativos para proteger certas exposições de risco.

A gestão de risco é realizada pela tesouraria central da Sociedade, sendo as políticas obrigatoriamente aprovadas por Comitês Internos e pelo Conselho de Administração. A tesouraria identifica, avalia e contrata instrumentos financeiros com o intuito de proteger a Sociedade contra eventuais riscos financeiros, principalmente decorrentes de taxas de juros e câmbio.

a) Risco de mercado
A Sociedade está exposta a riscos de mercado decorrentes das atividades de seus negócios. Esses riscos de mercado envolvem principalmente a possibilidade de flutuações na taxa de câmbio e mudanças nas taxas de juros.

i) Risco cambial
Em virtude de contas a receber e das obrigações financeiras de diversas naturezas assumidas pela Sociedade em moedas estrangeiras, foi implantada uma Política de Proteção Cambial, que estabelece níveis de exposição vinculados a esse risco.

Consideram-se os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas demonstrações contábeis oriundos das operações da Sociedade, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo médio de seis meses, ainda não registrados no balanço patrimonial decorrentes de: (i) compra de insumos para a produção; (ii) importação de máquinas e equipamentos; e (iii) investimentos nas controladas no exterior nas respectivas moedas.

Para exposições cambiais, a Sociedade e suas controladas contratam operações com instrumentos financeiros derivativos do tipo "swap" e compra a termo de moeda denominada "Non Deliverable Forward - NDF" ("forward"). A política de proteção cambial determina que o "hedge" contratado pela Sociedade deverá limitar a perda referente à desvalorização cambial em relação ao lucro líquido projetado para o exercício em curso, dada uma determinada estimativa de desvalorização cambial em relação ao dólar norte-americano. Essa limitação define o teto ou a exposição cambial máxima permitida à Sociedade.

Em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, a exposição cambial consolidada, excluindo a exposição dos investimentos nas controladas no exterior, é demonstrada conforme o quadro a seguir:

	Consolidado	
	2010	2009
Posições ativas:		
Contas a receber de clientes (1)	5.239	3.386
Instrumentos derivativos (2)	94.358	186.654
Total do ativo	99.598	190.040

	Consolidado	
	2010	2009
Posições passivas:		
Empréstimos e financiamentos (3)	(58.675)	(142.649)
Fornecedores (4)	(4.964)	(4.409)
Total do passivo	(63.639)	(147.058)
Total da exposição	35.959	42.982

(1) Contas a receber de clientes: correspondem aos saldos a receber referentes às exportações da Sociedade e de suas controladas no Brasil, não considerando os saldos de suas controladas no exterior; mantidos em suas moedas funcionais.

(2) Instrumentos derivativos consolidados: os contratos em aberto de "swap" e "forward", demonstrados a seguir, têm vencimentos entre janeiro de 2011 e fevereiro de 2017, foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Bradesco (54%), Brasil (2%), HSBC (6%), ItaúBBA (19%) e Citibank (19%) e estão assim compostos:

Modalidade da operação	Consolidado		Saldo ativo (passivo) a valor justo	
	2010	2009	2010	2009
"Swaps" financeiros (2.1)	59.817	133.033	(2.830)	(8.430)
"Forwards" financeiros (2.1)	-	187	-	(8)
"Forwards" operacionais (2.2)	34.542	53.464	(1.231)	(214)
	94.359	186.684	(4.061)	(8.652)

Em 31 de dezembro de 2010, o valor nacional total de R\$94.359 (R\$186.684 em 31 de dezembro de 2009) representa os ativos dos instrumentos financeiros derivativos contratados para proteger as exposições cambiais passivas da Sociedade e de suas controladas. O saldo ativo (passivo) refere-se ao ajuste líquido a receber e a pagar, respectivamente, calculado a valor justo em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 dos instrumentos financeiros derivativos ainda em aberto contratados pela Sociedade e por suas controladas vigentes nas respectivas datas de encerramento dos exercícios.

(2.1) Para as exposições cambiais identificadas como "financeiras", geradas por contas a receber, fornecedores e empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira, a Sociedade e suas controladas têm contratado operações de "swap" e "forward" com o objetivo de mitigar os riscos cambiais a que esses empréstimos e financiamentos estão sujeitos. As operações de "swap" consistem na troca da variação cambial por uma correção relacionada a um percentual da variação do Certificado de Depósito Interbancário - CDI pós-fixado. As operações de "forward" estabelecem uma paridade futura entre o real e a moeda estrangeira tomando-se como base a paridade do momento da contratação corrigida por uma determinada taxa de juros prefixada.

(2.2) Para as exposições cambiais denominadas "operacionais", que estão relacionadas aos fluxos de caixa dos futuros aportes de capital para as suas controladas no exterior, são contratadas operações de "forward".

(3) Empréstimos e financiamentos: referem-se aos saldos a pagar de empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira. Em 31 de dezembro de 2010, o montante equivalente em dólar norte-americano era de US\$35.215.

(4) Fornecedores: referem-se aos saldos a pagar em moedas estrangeiras devidos aos fornecedores.

Em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, a exposição cambial da controladora é demonstrada conforme o quadro a seguir:

	Controladora	
	2010	2009
Posições ativas:		
Instrumentos derivativos (1)	86.676	168.505
Total do ativo	86.676	168.505
Posições passivas:		
Empréstimos e financiamentos (2)	(52.567)	(114.712)
Fornecedores (3)	(842)	(497)
Total do passivo	(53.409)	(115.209)
Total da exposição	33.267	53.296

(1) Instrumentos derivativos consolidados: os contratos em aberto de "swap" e "forward", demonstrados a seguir, têm vencimentos entre janeiro de 2011 e julho de 2014, foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Bradesco (57%), Brasil (1%), HSBC (2%), ItaúBBA (20%) e Citibank (20%) e estão assim compostos:

Modalidade da operação	Controladora		Saldo ativo (passivo) a valor justo	
	2010	2009	2010	2009
"Swaps" financeiros (1.1)	53.534	94.231	(2.109)	(6.647)
"Forwards" financeiros (1.1)	-	187	-	(8)
"Forwards" operacionais (1.2)	34.542	53.464	(1.231)	(214)
	88.076	147.882	(3.340)	(6.869)

Em 31 de dezembro de 2010, o valor nacional total de R\$88.076 (R\$147.882 em 31 de dezembro de 2009) representa os ativos dos instrumentos financeiros derivativos contratados para proteger as exposições cambiais passivas da Sociedade e de suas controladas. O saldo ativo (passivo) refere-se ao ajuste líquido a receber e a pagar, respectivamente, calculado a valor justo em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 dos instrumentos financeiros derivativos ainda em aberto contratados pela Sociedade e por suas controladas vigentes nas respectivas datas de encerramento dos exercícios.

(1.1) Para as exposições cambiais identificadas como "financeiras", geradas pelos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira,

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

Consolidado	Menos de um ano	Entre um e dois anos	Entre três e cinco anos	Mais de cinco anos	Valor justo 2010	Efeito do desconto	Valor contábil 2010
Circulante:							
Empréstimos e financiamentos	226.595	-	-	-	226.595	-	226.595
Fornecedores	331.909	-	-	-	331.909	-	331.909
Não Circulante:							
Empréstimos e financiamentos	-	39.425	421.403	4.240	465.068	-	465.068

a Sociedade e suas controladas têm contratado operações de "swap" e "forward" com o objetivo de mitigar os riscos cambiais a que esses empréstimos e financiamentos estão sujeitos. As operações de "swap" consistem na troca da variação cambial por uma correção relacionada a um percentual da variação do CDI pós-fixado. As operações de "forward" estabelecem uma paridade futura entre o real e a moeda estrangeira tomando-se como base a paridade do momento da contratação corrigida por uma determinada taxa de juros prefixada.

(1.2) Para as exposições cambiais denominadas "operacionais", que estão relacionadas aos fluxos futuros, são contratadas operações de "forward".

(2) Empréstimos e financiamentos: referem-se aos saldos a pagar de empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira. Em 31 de dezembro de 2010, o montante equivalente em dólar norte-americano era de US\$31.550.

(3) Fornecedores: referem-se aos saldos a pagar em moedas estrangeiras devidos aos fornecedores.

ii) Risco de taxa de juros
Considerando que a Sociedade não tem ativos significativos em que incidam juros, o resultado e os fluxos de caixa operacionais da Sociedade são substancialmente independentes das mudanças nas taxas de juros do mercado.

O risco da taxa de juros da Sociedade decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos. 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

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO NATURA 2010



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 às 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.

Os índices de alavancagem financeira consolidados em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 estão assim resumidos:

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos	428.442	495.297	691.663	704.358
(-) Caixa e equivalentes de caixa	<u>(206.125)</u>	<u>(254.463)</u>	<u>(560.229)</u>	<u>(500.294)</u>
Dívida líquida	<u>222.317</u>	<u>240.834</u>	<u>131.434</u>	<u>204.064</u>
Patrimônio líquido	<u>1.257.501</u>	<u>1.139.821</u>	<u>1.257.501</u>	<u>1.139.821</u>
Índice de alavancagem financeira	<u>17,7%</u>	<u>21,1%</u>	<u>10,5%</u>	<u>17,9%</u>

4.4. Instrumentos financeiros derivativos

Com relação às operações com instrumentos financeiros derivativos do tipo "swap" e "forward" em aberto em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, os ganhos e as perdas, a valores justos, estão assim demonstrados:

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
"Swaps" financeiros	(2.109)	(6.647)	(2.830)	(8.430)
"Forwards" financeiros	-	(8)	-	(8)
"Forwards" operacionais	<u>(1.231)</u>	<u>(214)</u>	<u>(1.231)</u>	<u>(214)</u>
	<u>(3.340)</u>	<u>(6.869)</u>	<u>(4.061)</u>	<u>(8.652)</u>

a) Detalhamento das operações com derivativos

i) Instrumentos derivativos "financeiros"

As informações sobre os instrumentos derivativos "financeiros" em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 contratados pela Sociedade e por suas controladas, decorrentes dos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira, estão demonstradas a seguir:

Controladora Descrição	Valor nocional		Valor justo		Efeito acumulado até 31/12/10 a valor justo
	2010	2009	2010	2009	
	Contratos de "swap":				
Posição ativa:					
Posição comprada dólar	53.534	4.231	52.121	2.997	(2.109)
Posição comprada yen	-	90.000	-	111.192	-
	<u>53.534</u>	<u>94.231</u>	<u>52.121</u>	<u>114.189</u>	<u>(2.109)</u>
Posição passiva:					
Taxa CDI pós-fixada:					
Posição comprada dólar	53.534	4.231	54.231	4.027	-
Posição comprada yen	-	90.000	-	116.809	-
	<u>53.534</u>	<u>94.231</u>	<u>54.231</u>	<u>120.836</u>	<u>-</u>
Contratos a termo ("forward"):					
Posição comprada dólar					
Posição passiva:	-	187	-	192	-
Taxa prefixada	-	187	-	200	-

Consolidado Descrição	Valor nocional		Valor justo		Efeito acumulado até 31/12/10 a valor justo
	2010	2009	2010	2009	
	Contratos de "swap":				
Posição ativa:					
Posição comprada dólar	59.817	43.003	57.367	28.138	(2.830)
Posição comprada yen	-	90.000	-	111.192	-
	<u>59.817</u>	<u>133.003</u>	<u>57.367</u>	<u>139.330</u>	<u>(2.830)</u>
Posição passiva:					
Taxa CDI pós-fixada:					
Posição comprada dólar	59.817	43.003	60.197	30.951	-
Posição comprada yen	-	90.000	-	116.809	-
	<u>59.817</u>	<u>133.003</u>	<u>60.197</u>	<u>147.760</u>	<u>-</u>
Contratos a termo ("forward"):					
Posição comprada dólar					
Posição passiva:	-	187	-	192	-
Taxa prefixada	-	187	-	200	-

ii) Instrumentos financeiros derivativos "operacionais"

As informações sobre os instrumentos derivativos "operacionais" em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, contratados pela Sociedade e por suas controladas para proteção da exposição decorrente dos fluxos de caixa futuros, estão demonstradas a seguir:

Controladora e Consolidado Descrição	Valor nocional		Valor justo		Efeito acumulado até 31/12/10 a valor justo
	2010	2009	2010	2009	
	Contratos a termo ("forward"):				
Posição comprada dólar					
	<u>34.542</u>	<u>53.464</u>	<u>34.555</u>	<u>54.124</u>	<u>(1.231)</u>
Posição passiva:					
Taxa prefixada:					
Posição comprada dólar	<u>34.542</u>	<u>53.464</u>	<u>35.786</u>	<u>54.338</u>	<u>-</u>
	<u>34.542</u>	<u>53.464</u>	<u>35.786</u>	<u>54.338</u>	<u>-</u>

Para os instrumentos financeiros derivativos mantidos pela Sociedade e por suas controladas em 31 de dezembro de 2010, devido ao fato de os contratos serem efetuados diretamente com instituições financeiras e não através de Bolsa de Mercadorias e Futuros, não há margens depositadas como garantia das referidas operações.

4.5. Estimativa de valores justos

O valor justo dos instrumentos financeiros que não são negociados em mercados ativos (por exemplo, derivativos de mercado de balcão) é determinado mediante o uso de técnicas de avaliação. A Sociedade e suas controladas usam diversos métodos e definem premissas que são baseadas nas condições de mercado existentes nas datas dos balanços. O valor justo de contratos de câmbio a termo é determinado com base em taxas de câmbio a termo, cotadas nas datas dos balanços.

Estima-se que os saldos das contas a receber de clientes e das contas a pagar aos fornecedores, registrados pelos valores contábeis, estejam próximos de seus valores justos de mercado, dado o curto prazo das operações realizadas.

A Sociedade e suas controladas aplicam as regras de hierarquização para avaliação dos valores justos de seus instrumentos financeiros conforme as práticas contábeis do CPC 40, para instrumentos financeiros mensurados no balanço patrimonial, o que requer a divulgação das mensurações do valor justo pelo nível da seguinte hierarquia:

- Preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos idênticos (Nível 1).
 - Informações, além dos preços cotados, incluídas no Nível 1 que são adotadas pelo mercado para o ativo ou passivo, diretamente (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços) (Nível 2).
 - Inserções para os ativos ou passivos que não são baseadas nos dados adotados pelo mercado (ou seja, inserções não observáveis) (Nível 3).
- A tabela a seguir apresenta os instrumentos derivativos consolidados mensurados pelo valor justo em 31 de dezembro de 2010:

	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Saldo total
Instrumentos derivativos	-	90.298	-	90.298
- ao valor justo	-	90.298	-	90.298
Total do ativo	-	90.298	-	90.298

O valor justo dos instrumentos financeiros negociados em mercados ativos (como títulos mantidos para negociação e disponíveis para venda) é baseado nos preços de mercado cotados nas datas dos balanços. Um mercado é visto como ativo se os preços cotados estiverem pronta e regularmente disponíveis a partir de uma Bolsa, um distribuidor, 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. O preço de mercado cotado utilizado para os ativos financeiros mantidos pelo Grupo é o preço de concorrência atual. Esses instrumentos estão incluídos no Nível 1.

O valor justo dos instrumentos financeiros que não são negociados em mercados ativos (por exemplo, derivativos de balcão) é determinado mediante o uso de técnicas de avaliação. Essas técnicas de avaliação maximizam o uso dos dados adotados pelo mercado em que estão disponíveis e confiam o menos possível nas estimativas específicas da entidade. Se todas as informações relevantes exigidas para o valor justo de um instrumento forem adotadas pelo mercado, o instrumento estará incluído no Nível 2.

Se uma ou mais informações relevantes não estiverem baseadas em dados adotados pelo mercado, o instrumento estará incluído no Nível 3. Técnicas de avaliação específicas utilizadas para valorizar os instrumentos financeiros, conforme as regras do Nível 2, incluem:

- Preços de mercado cotados ou cotações de instituições financeiras ou corretoras para instrumentos similares.
 - O valor justo de "swaps" de taxa de juros é calculado pelo valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados com base nas curvas de rendimento adotadas pelo mercado.
 - O valor justo dos contratos de câmbio futuros é determinado com base nas taxas de câmbio futuras nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.
 - Outras técnicas, como a análise de fluxos de caixa descontados, são utilizadas para determinar o valor justo para os instrumentos financeiros remanescentes.
- A Sociedade e suas controladas não possuem instrumentos financeiros avaliados a valores justos conforme o Nível 3 para o exercício findo em 31 de dezembro de 2010.

Valores justos de instrumentos financeiros avaliados ao custo amortizado

Aplicações financeiras

Os valores das aplicações financeiras registrados nas demonstrações contábeis aproximam-se dos valores de realização em virtude de as operações serem efetuadas a juros pós-fixados e apresentarem disponibilização imediata.

Empréstimos e financiamentos

Os valores dos empréstimos e financiamentos registrados nas demonstrações contábeis, exceto aqueles atrelados à TJLP, aproximam-se dos valores de exigibilidade, pois estão atrelados a uma taxa de juros pós-fixada, no caso, a variação do CDI.

Os valores dos financiamentos atrelados à TJLP aproximam-se dos valores de exigibilidade registrados nas demonstrações contábeis em virtude de a TJLP ter correlação com o CDI e ser uma taxa pós-fixada.

Contas a receber e fornecedores

Adicionalmente, estima-se que os saldos das contas a receber de clientes e das contas a pagar aos fornecedores nacionais e estrangeiros, registrados pelos valores contábeis, estejam próximos de seus valores justos de mercado, dado o curto prazo das operações realizadas.

5. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Caixa e bancos	9.688	12.010	38.314	61.242
Aplicações financeiras- CDBs pós-fixados	<u>196.437</u>	<u>242.453</u>	<u>528.070</u>	<u>444.821</u>
	<u>206.125</u>	<u>254.463</u>	<u>566.384</u>	<u>506.063</u>
Circulante	206.125	254.463	560.229	500.294
Não circulante - aplicações financeiras (nota explicativa nº 18.(c) - riscos tributários)	-	-	6.155	5.769
	<u>206.125</u>	<u>254.463</u>	<u>566.384</u>	<u>506.063</u>

Em 31 de dezembro de 2010, os Certificados de Depósitos Bancários - CDBs são remunerados por taxas que variam entre 100,0% e 101,5% (100,0% e 103,1% em 31 de dezembro de 2009) do CDI.

Os CDBs são classificados pela Administração da Sociedade e de suas controladas na rubrica "Caixa e equivalentes de caixa", por serem considerados ativos financeiros com possibilidade de resgate imediato e sujeitos a um insignificante risco de mudança de valor.

6. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Contas a receber de clientes	550.355	462.303	635.944	509.383
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	<u>(56.663)</u>	<u>(47.658)</u>	<u>(65.664)</u>	<u>(56.515)</u>
	<u>493.692</u>	<u>414.645</u>	<u>570.280</u>	<u>452.868</u>

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

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
A vencer	432.703	355.402	492.947	402.482
Vencidos até 30 dias	79.136	73.330	93.967	73.330
Vencidos entre 31 e 60 dias	10.897	9.757	16.777	9.757
Vencidos entre 61 e 90 dias	8.072	6.655	9.406	6.655
Vencidos entre 91 e 180 dias	<u>19.547</u>	<u>17.159</u>	<u>22.847</u>	<u>17.159</u>
	<u>550.355</u>	<u>462.303</u>	<u>635.944</u>	<u>509.383</u>

O saldo de contas a receber de clientes no consolidado está predominantemente denominado em reais, com aproximadamente 91% do saldo em aberto em 31 de dezembro de 2010 referente a transações em reais (95% em 31 de dezembro de 2009), 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 2010 está assim representada:

Controladora	Saldo em 2009		Saldo em 2010	
	Adições (a)	Reversões (b)	Adições (a)	Reversões (b)
	<u>(47.658)</u>	<u>(92.417)</u>	<u>83.412</u>	<u>(56.663)</u>
Consolidado				
Consolidado	Saldo em 2009		Saldo em 2010	
	Adições (a)	Reversões (b)	Adições (a)	Reversões (b)
	<u>(56.515)</u>	<u>(99.679)</u>	<u>90.530</u>	<u>(65.664)</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 e pela reversão decorrente do recebimento de títulos anteriormente provisionados.

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 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	
	2010	2009	2010	2009
Produtos acabados	181.188	95.202	465.027	397.783
Matérias-primas e materiais de embalagem	-	-	127.305	126.479
Material promocional	14.383	5.634	37.576	16.503
Produtos em elaboração	-	-	17.290	14.327
Provisão para perdas	<u>(10.479)</u>	<u>(6.498)</u>	<u>(75.673)</u>	<u>(45.541)</u>
	<u>185.092</u>	<u>94.338</u>	<u>571.525</u>	<u>509.551</u>

O aumento registrado no saldo dos produtos acabados para 2010 é justificado substancialmente pela ampliação da capacidade de abastecimento logístico dos diversos Centros de Distribuição da Sociedade, bem como pelo redimensionamento da capacidade de produção da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. com base no planejamento de demanda, visando o acompanhamento do crescimento das operações da Sociedade registrado nos últimos anos e também em 2010, bem como à diminuição dos índices de não atendimento de pedidos de venda.

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para o exercício findo em 31 de dezembro de 2010 está assim representada:

Controladora	Saldo em 2009		Saldo em 2010	
	Adições (a)	Reversões (b)	Adições (a)	Reversões (b)
	<u>(6.498)</u>	<u>(14.880)</u>	<u>10.899</u>	<u>(10.479)</u>
Consolidado				
Consolidado	Saldo em 2009		Saldo em 2010	
	Adições (a)	Reversões (b)	Adições (a)	Reversões (b)
	<u>(45.541)</u>	<u>(159.227)</u>	<u>129.095</u>	<u>(75.673)</u>

(a) Referem-se basicamente à constituição de provisão para perdas por descontinuidade, validade e qualidade, conforme a real necessidade 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	
	2010	2009	2010	2009
ICMS a compensar sobre aquisição de insumos	-	-	97.888	68.556
ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - RS	3.022	20.967	3.022	20.967
ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - SP (a)	7.120	89.767	7.120	89.767
ICMS - ST - Estado de Santa Catarina	-	3.335	-	3.335
ICMS - ST a ressarcir - processo de denúncia espontânea - SP (b)	-	-	16.421	15.200
Impostos a compensar - controladas no exterior	-	-	21.567	17.070
ICMS a compensar sobre aquisição de bens do ativo imobilizado	6.825	3.836	16.136	11.891
COFINS a compensar sobre aquisição de bens do ativo imobilizado	-	-	9.589	10.983
PIS a compensar sobre aquisição de bens do ativo imobilizado	-	-	2.237	2.562
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de insumos	19.743	8.448	20.025	8.448
IRPJ e CSLL a compensar	10	-	1.746	2.176
PIS, COFINS e CSLL - retidos na fonte	-	-	5.574	3.436
Outros	3.000	1.104	12.282	3.149
(-) Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS	-	-	<u>(2.879)</u>	<u>(2.414)</u>
	<u>39.720</u>	<u>127.457</u>	<u>210.728</u>	<u>255.126</u>
Circulante	34.799	93.760	101.464	191.195
Não circulante	<u>4.921</u>	<u>33.697</u>	<u>109.264</u>	<u>63.931</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 Federativas (Estados e Distrito Federal) que não o Estado de São Paulo, conforme legislação fiscal do Estado de São Paulo, vigentes desde fevereiro de 2008.

Conforme o Regime Especial obtido pela Sociedade perante a Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo em janeiro de 2009, da apuração mensal de ICMS da Sociedade, desde o mês de apuração, base fevereiro de 2008, era possível compensar o montante equivalente a 75% de ICMS - ST apurado no mês, decorrente de operações subsequentes não realizadas no Estado de São Paulo. O saldo remanescente de ICMS - ST a recuperar, no montante de 25%, era aproveitado pela Sociedade após averiguação administrativa por parte das autoridades fiscais.

O referido Regime Especial encontrava-se suspenso pelas autoridades fiscais desde abril de 2009 para validação da documentação referente às obrigações acessórias exigidas pelo Regime Especial e pela Portaria CAT nº 17/99, tendo sido regularizado durante o segundo semestre de 2010 após o cumprimento de todas as exigências relacionadas às documentações solicitadas pelas autoridades fiscais.

O montante relacionado à parcela de 25% dos créditos de ICMS - ST registrado anteriormente no ativo não circulante foi reclassificado para o curto prazo para o encerramento do exercício findo em 31 de dezembro de 2010 em virtude de a Sociedade ter obtido com a Secretaria da Fazenda - Sefaz um regime especial que permite a compensação dos referidos créditos através de um mecanismo denominado "Via Rápida" ("Fast Track"), através do qual os créditos compensados são amparados por carta de fiança bancária, no mínimo, no valor dos créditos compensados até a data das demonstrações contábeis.

	Controladora	Consolidado
2011	45.607	86.263
2012	10.254	11.977
2013	5.416	36.993
2014 em diante	<u>26.214</u>	<u>45.026</u>
	<u>87.491</u>	<u>180.259</u>

Adicionalmente, em 31 de dezembro de 2010 a Sociedade possuía créditos tributários sobre prejuízos fiscais e diferenças temporárias não reconhecidos nas demonstrações contábeis, gerados por suas controladas no exterior; que, devido à ausência de histórico de lucros tributáveis e projeções de lucros tributáveis para os próximos exercícios, não foram registrados nas demonstrações contábeis das respectivas controladas no exterior.

Os valores dos créditos tributários, calculados às alíquotas vigentes nos respectivos países onde se situam as controladas, são demonstrados conforme a seguir:

	Controladora	Consolidado
Diferenças temporárias totais		
Prejuízos fiscais:		
Argentina		13.594
Chile		75.926
México		79.156
Colômbia		48.072
França		45.761

Exceto pelas controladas Argentina e México, os créditos tributários sobre os prejuízos fiscais gerados pelas demais controladas não possuem prazo para serem compensados (data de expiração); para tais controladas, os créditos tributários possuem os seguintes prazos para compensação:

	Argentina	México
2011	3.203	-
2012	2.944	-
2013	4.390	-
2014	-	11
2015	2.518	6.869
2016 em diante	<u>539</u>	<u>72.276</u>
	<u>13.594</u>	<u>79.156</u>

b) Reconciliação do imposto de renda e da contribuição social

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Lucro antes do imposto de renda e da contribuição social	1.053.122	812.719	1.118.169	874.154
Imposto de renda e contribuição social à alíquota de 34%	(358.062)	(276.324)	(380.178)	(297.212)
Benefício dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica - Lei nº 11.196/05 (*)	19.035	9.956	19.035	9.956
Incentivos fiscais - doações	5.820	2.868	8.296	5.278
Equivalência patrimonial (nota explicativa nº 12)	8.760	(962)	-	-
Crédito fiscal não constituído sobre prejuízos fiscais gerados por controladas no exterior	-	-	(31.459)	(37.739)
Benefício fiscal de juros sobre o capital próprio	18.242	28.048	18.242	28.048
Regime Tributário de Transição - RTT (Medida Provisória nº 449/08) - ajustes da Lei nº 11.638/07	649	(1.037)	(1.623)	(2.035)
Baixa do ágio - liquidação da Flora Medicinal	8.332	-	8.332	-
Aproveitamento fiscal do ágio (nota explicativa nº 14)	-	108.189	-	108.189
Outras diferenças permanentes	(11.849)	467	(14.765)	(4.715)
Despesa com imposto de renda e contribuição social	<u>(309.073)</u>	<u>(128.795)</u>	<u>(374.120)</u>	<u>(190.230)</u>
Imposto de renda e contribuição social - correntes	<u>(313.612)</u>	<u>(144.403)</u>	<u>(408.233)</u>	<u>(224.457)</u>
Imposto de renda e contribuição social - diferidos	<u>4.539</u>	<u>15.608</u>	<u>34.113</u>	<u>34.227</u>
Taxa efetiva - %	<u>29,3</u>	<u>15,8</u>	<u>33,5</u>	<u>21,8</u>

(*) Refere-se ao benefício fiscal instituído pela Lei nº 11.196/05, que permite a dedução diretamente na apuração do lucro real e da base de cálculo da contribuição social do valor correspondente a 60% do total dos gastos com pesquisa e inovação tecnológica, observadas as regras estabelecidas na referida Lei.

10. DEPÓSITOS JUDICIAIS

Representam ativos restritos da Sociedade e de suas controladas e estão relacionados a quantias depositadas e mantidas em juízo até a solução dos litígios a que estão relacionadas.

Os depósitos judiciais mantidos pela Sociedade e por suas controladas em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 estão assim representados:

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
ICMS - ST (*) (nota explicativa nº 18 item (a))	53.809	29.162	53.809	29.162
ICMS - ST exigibilidade suspensa (*) (nota explicativa nº 17.(b))	167.019	110.640	167.019	110.640
Outras obrigações tributárias provisionadas (nota explicativa nº 17.(d) e (g))	2.893	2.743	42.297	39.640
Processos tributários sem provisão	41.102	25.581	46.460	29.103
Processos tributários provisionados (nota explicativa nº 18)	15.263	14.296	16.563	15.721
Processos cíveis sem provisão	938	313	1.343	636
Processos cíveis provisionados (nota explicativa nº 18)	1.874	231	1.976	1.878
Processos trabalhistas sem provisão	4.410	2.994	5.130	3.381
Processos trabalhistas provisionados (nota explicativa nº 18)	<u>1.762</u>	<u>1.696</u>	<u>2.410</u>	<u>2.193</u>
	<u>289.070</u>	<u>187.656</u>	<u>337.007</u>	<u>232.354</u>

(*) Correspondem à ação declaratória de ICMS - ST dos Estados do Paraná, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul, conforme mencionado nas notas explicativas nº 17.(b) e nº 18 - "Contingências passivas tributárias - risco possível", item (a).

11. OUTROS ATIVOS NÃO CIRCULANTES

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Adiantamento para propaganda	20.052	-	20.997	1.660
Ativos destinados à venda	-	-	17.752	-
Adiantamento para futuro aumento de capital	-	90	-	-
Aplicações financeiras - CDB (*) (nota explicativa nº 18.(f) - "Riscos tributários")	-	-	6.155	5.769
	<u>20.052</u>	<u>90</u>	<u>44.904</u>	<u>7.429</u>

(*) Referem-se a valores dados em garantia através de bloqueio de aplicação financeira da controlada Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda., referente à execução fiscal por 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.

12. INVESTIMENTOS

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Investimentos em controladas	<u>1.099.188</u>	<u>1.000.600</u>		

Informações e movimentação dos saldos para o exercício findo em 31 de dezembro de 2010

	Indústria e Comércio de Cosméticos	Natura Cosméticos S.A. - Chile	Natura Cosméticos S.A. - Peru	Natura Cosméticos S.A. - Argentina	Natura Cosméticos C.A. - Venezuela	Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda.	Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	Natura Cosméticos de México S.A.	Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	Natura (Brasil) Internacional B.V. - Holanda (*)	Natura Cosméticos Espanha S.L.	Total
Capital social	526.155	99.175	5.116	96.143	5.872	-	5.008	126.550	41.782	66.744	9	972.554
Percentual de participação Patrimônio líquido (passivo a descoberto) das controladas	99,99%	99,99%	99,94%	99,97%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	99,99%	100,00%	100,00%	-
Participação no patrimônio líquido	947.995	23.249	(892)	56.919	273	(514)	45.026	26.953	8.783	8.207	83	1.116.082
Lucro líquido (prejuízo) do exercício das controladas, líquido dos efeitos de conversão	105.630	(5.827)	(2.613)	(11.381)	(629)	(514)	12.575	(27.811)	(17.552)	(26.116)	-	25.762
Valor contábil dos investimentos												
Saldos em 31 de dezembro de 2009	836.851	24.074	3.769	30.908	511	-	61.713	25.315	6.535	10.864	60	1.000.600
Resultado de equivalência patrimonial	105.625	(5.827)	(2.612)	(11.378)	(629)	-	12.575	(27.808)	(17.550)	(26.120)	-	26.276
Varição cambial e outros ajustes na conversão dos investimentos das controladas no exterior	-	1.907	(2.048)	(3.699)	215	-	(428)	(666)	(240)	486	-	(4.473)
Contribuição da controladora para planos de opções de ações concedidos à executivos de controladas e outras reservas	5.513	-	-	-	-	-	1.161	-	-	-	-	6.674
Reclassificação de lucros não eliminados nos estoques	(17.375)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(17.375)
Distribuição de lucros	-	-	-	-	-	-	(30.000)	-	-	-	-	(30.000)
Aumentos de capital	-	3.092	-	41.071	176	-	-	30.109	20.037	22.978	23	117.486
Saldos em 31 de dezembro de 2010	<u>930.614</u>	<u>23.246</u>	<u>(891)</u>	<u>56.902</u>	<u>273</u>	<u>-</u>	<u>45.021</u>	<u>26.950</u>	<u>8.782</u>	<u>8.208</u>	<u>83</u>	<u>1.099.188</u>
Provisão para perdas												
Saldos em 31 de dezembro de 2009	-	-	-	-	-	(564)	-	-	-	-	-	(564)
Incorporação de AFAC	-	-	-	-	-	120	-	-	-	-	-	120
Provisão para perdas	-	-	-	-	-	(514)	-	-	-	-	-	(514)
Incorporação da Flora Medicinal	-	-	-	-	-	958	-	-	-	-	-	958
Saldos em 31 de dezembro de 2010	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>

(*) Informações consolidadas das seguintes empresas:

Natura Cosméticos - México: 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 Europa SAS: Natura (Brasil) International 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).

13. IMOBILIZADO E INTANGÍVEL

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Controladora					
		2010			2009		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor residual
IMOBILIZADO							
Veículos	21	34.234	(14.491)	19.743	31.358	(13.259)	18.099
Benefeitorias em propriedade de terceiros (b)	15	23.486	(9.053)	14.433	19.246	(5.627)	13.619
Máquinas e equipamentos	4	27.668	(3.018)	24.650	13.478	(2.039)	11.439
Móveis e utensílios	7	6.264	(2.584)	3.680	5.676	(2.479)	3.197
Equipamentos de informática	18	6.614	(3.803)	2.811	6.507	(4.337)	2.170
Projetos em andamento	-	11.699	-	11.699	1.212	-	1.212
Adiantamentos a fornecedores	-	15.159	-	15.159	639	-	639
		<u>125.124</u>	<u>(32.949)</u>	<u>92.175</u>	<u>78.116</u>	<u>(27.741)</u>	<u>50.375</u>

	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Controladora					
		2010			2009		
		Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor residual	Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor residual
INTANGÍVEL							
Softwares e outros	17	29.190	(10.604)	18.586	19.441	(7.914)	11.527

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Consolidado					
		2010			2009		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor residual
IMOBILIZADO							
Máquinas e equipamentos	6	308.262	(124.315)	183.947	278.805	(122.623)	156.182
Edifícios	4	151.161	(54.305)	96.856	151.142	(48.210)	102.932
Instalações	9	120.440	(65.066)	55.374	110.476	(59.339)	51.137
Terrenos	-	27.180	-	27.180	33.662	-	33.662
Moldes	30	105.362	(79.921)	25.441	85.698	(68.283)	17.415
Veículos	21	56.361	(21.181)	35.180	48.312	(18.581)	29.731
Equipamentos de informática	19	75.749	(45.969)	29.780	65.469	(44.714)	20.755
Móveis e utensílios	11	27.164	(11.926)	15.238	27.732	(12.557)	15.175
Benefeitorias em propriedade de terceiros (b)	15	44.273	(18.725)	25.548	36.106	(14.363)	21.743
Projetos em andamento	-	35.489	-	35.489	16.269	-	16.269
Adiantamentos a fornecedores	-	28.648	-	28.648	25.213	-	25.213
Outros	3	3.897	(2.111)	1.786	6.660	(4.618)	2.042
		<u>983.986</u>	<u>(423.519)</u>	<u>560.467</u>	<u>885.544</u>	<u>(393.288)</u>	<u>492.256</u>

	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Consolidado					
		2010			2009		
		Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor residual	Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor residual
INTANGÍVEL							
Fundo de comércio - Natura Europa SAS - França (a)	-	4.629	-	4.629	5.250	-	5.250
Softwares	18	188.660	(73.376)	115.284	131.429	(54.546)	76.883
Marcas e patentes	10	1.573	(1.413)	160	1.951	(1.344)	607
		<u>194.862</u>	<u>(74.789)</u>	<u>120.073</u>	<u>138.630</u>	<u>(55.890)</u>	<u>82.740</u>

	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Consolidado					
		2010			2009		
		Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor residual	Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor residual
INTANGÍVEL							
Fundo de comércio - Natura Europa SAS - França (a)	-	4.629	-	4.629	5.250	-	5.250
Softwares	18	188.660	(73.376)	115.284	131.429	(54.546)	76.883
Marcas e patentes	10	1.573	(1.413)	160	1.951	(1.344)	607
		<u>194.862</u>	<u>(74.789)</u>	<u>120.073</u>	<u>138.630</u>	<u>(55.890)</u>	<u>82.740</u>

(a) 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 se tratar 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 2009 e 31 de dezembro de 2

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO NATURA 2010



Referência	Moeda	Vencimento	Encargos	Garantias
A	Real	Fevereiro e dezembro de 2011	6,7% da dívida com juros de 8,3% a.a. + variação cambial (dólar) para 20% da dívida e vencimento em fevereiro de 2011 e 93,3% da dívida com juros de 7% pré-fixado a.a. com vencimento em dezembro de 2011	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
B	Real	Março de 2013	TJLP (b)	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
C	Real	Junho de 2010	Juros de 106% do CDI (c) com vencimento em junho de 2010	Não há
D	Real	Maio de 2013	Juros de 108% do CDI (c) com vencimento em maio de 2013	Não há
E	Real	Abril de 2010 e fevereiro de 2017	Para a parcela com vencimento em abril de 2010; juros de 4,5% a.a. + TJLP (b) + UMBNDES (e) Para a parcela com vencimento em fevereiro de 2017: (i) TJLP (b) + juros de 2,8% a.a. para 85% da dívida; (ii) variação cambial (dólar) + juros de 8,54% a.a. para 9% da dívida; e (iii) TJLP (b) + juros de 2,3% a.a. para 6% da dívida	Hipoteca (f) Carta de fiança bancária
F	Real	Abril de 2011	123,9% do CDI (c) a.a. + IOF (d)	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
G	Real	Novembro de 2015	Juros de 4,5% a.a. + TJLP (b)	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
H	Real	Fevereiro de 2014	Juros de 4,4% a.a. + TJLP (b)	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
I	Real	Até setembro de 2012	Juros de 99,5% a 102,99% da taxa DI - CETIP (g)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos de arrendamento mercantil
J	Real	Janeiro de 2011	Não há	Não há
K	Dólar	Março de 2010	Variação cambial + 0,52% a.a.	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
L	Dólar	Janeiro de 2010	Variação cambial + 2,11% a.a.	Aval da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.
M	Dólar	Fevereiro de 2011	Variação cambial + 1,22% a.a.	Aval da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.
N	Novo sol	Dezembro de 2011	Juros de 4,15% a.a.	Fiança bancária

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

(b) TJLP - Taxa de Juros de Longo Prazo.

(c) CDI - Certificado de Depósito Interbancário.

(d) IOF - Imposto sobre Operações Financeiras.

(e) UMBNDES - Unidade Monetária do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. Os financiamentos em moeda nacional oriundos do BNDES estão garantidos pela unidade de Cajamar - SP.

(f) Hipotecas - referem-se às hipotecas dos imóveis da unidade industrial de Cajamar da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.

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

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

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
2011	-	6.556	-	42.695
2012	6.530	6.556	39.425	33.799
2013	355.820	6.556	379.440	23.728
2014	4.450	4.470	22.963	16.991
2015	1.539	1.569	19.001	17.779
2016 em diante	17	-	4.239	-
Total	<u>368.356</u>	<u>25.707</u>	<u>465.068</u>	<u>134.992</u>

(a) Empréstimos bancários

A seguir, os contratos de empréstimos bancários vigentes:

1. Programas BNDES - EXIM Pré-embarque e BNDES - EXIM Pré-embarque Especial

A controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. é beneficiária dos programas de financiamento na fase pré-embarque para a exportação de bens e serviços com o BNDES. Em regra, os requisitos para a participação nos referidos programas são: (i) possuir crédito aprovado com a instituição financeira que celebrará o contrato de financiamento; e (ii) fabricar produtos com um índice mínimo de nacionalização de 60%.

2. Contratos de financiamento com o BNDES

A Sociedade e suas controladas Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., Natura Logística e Serviços Ltda. e Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. possuem contratos de financiamento mediante a abertura de crédito com o BNDES para viabilizar investimentos diretos na Sociedade e em suas controladas, como, por exemplo, aperfeiçoamento de determinadas linhas de produtos, capacitação da área de pesquisa e desenvolvimento, otimização das linhas de separação de produtos do parque industrial de Cajamar - SP, implementação de novos centros de distribuição, bem como adequação administrativa da unidade de Itapeçaca da Serra - SP e aquisição de equipamentos necessários para essas fins.

3. Contrato de financiamento com a FINEP

A controladora Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. possui programas de inovação que buscam o desenvolvimento e a aquisição de novas tecnologias por meio de parcerias com universidades e centros de pesquisa no Brasil e no exterior. Tais programas de inovação têm o apoio de programas de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico com a FINEP, que viabiliza e/ou cofinancia equipamentos, bolsas científicas e material de pesquisa para as universidades participantes.

Tal recurso foi destinado ao custeio parcial dos investimentos incorridos na elaboração do projeto "Plataformas de Tecnologia para Novos Produtos Cosméticos e Suplementos Nutricionais".

4. Financiamento de Máquinas e Equipamentos - FINAME

A Sociedade é beneficiária de uma linha de crédito com o BNDES, relativa a operações de repasse de FINAME, um empréstimo destinado a financiar a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, concedido pelo BNDES. O mencionado repasse ocorre por meio da concessão de crédito à controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., gerando direitos de recebimento por parte da instituição financeira credenciada como agente financeiro, usualmente Banco Votorantim S.A., Banco Itaú Unibanco S.A., Banco do Brasil S.A. e HSBC Bank Brasil S.A., que contratam com a controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. as referidas operações de financiamento.

Os contratos firmados têm como garantia a transferência da propriedade fiduciária dos bens descritos nos respectivos contratos. Figura como fiel depositário desses bens a própria controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., sendo a Sociedade a avaliata. Adicionalmente, a Sociedade e suas controladas ficaram obrigadas a cumprir as Disposições Aplicáveis aos Contratos do BNDES e Condições Gerais Reguladoras das Operações Relativas ao FINAME.

5. Resolução nº 4.131/62

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco Bradesco em 10 de novembro de 2010 com vencimento em 10 de fevereiro de 2011 e valor de principal de US\$30.000.

6. Notas promissórias

Primeira emissão de notas promissórias no valor total de R\$350.000, série única, sem garantia, com valor nominal unitário de R\$1.000, segundo a Instrução CVM nº 476/09, emitidas em 17 de dezembro de 2009. As notas promissórias foram quitadas em junho de 2010 com a emissão das debêntures.

7. Debêntures

Primeira emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, no valor total de R\$350.000, série única, sem garantia, bem como sem "covenants" financeiros, com valor nominal unitário de R\$1.000, segundo a Instrução CVM nº 476/09, emitidas em 26 de maio de 2010 e subscritas e integralizadas em 28 de maio de 2010, com pagamento de juros semestrais nos meses de maio e novembro, com vencimento de principal em 26 de maio de 2013.

b) Obrigações de arrendamento mercantil financeiro

As obrigações de arrendamento são garantidas de forma eficaz, uma vez que o ativo arrendado é revertido para o arrendador no caso de inadimplência.

As obrigações financeiras são compostas como segue:

	2010	2009
Obrigações brutas de arrendamento financeiro - pagamentos mínimos de arrendamento:		
Menos de um ano	642	844
Mais de um ano e menos de cinco anos	<u>377</u>	<u>950</u>
	1.019	1.794
Encargos de financiamento futuros sobre os arrendamentos financeiros	<u>(79)</u>	<u>(134)</u>
Obrigações de arrendamento financeiro - saldo contábil	<u>940</u>	<u>1.660</u>

c) Cláusulas restritivas de contratos

Em 31 de dezembro de 2010 e de 2009, os contratos de empréstimos e financiamentos mantidos pela Sociedade e por suas controladas não contém cláusulas restritivas que estabelecem obrigações quanto à manutenção de índices financeiros por parte da Sociedade e de suas controladas. A Sociedade cumpria integralmente todas as demais cláusulas restritivas dos contratos.

16. FORNECEDORES E OUTRAS CONTAS A PAGAR

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Fornecedores nacionais e estrangeiros	78.647	60.876	331.909	231.687
Fretes a pagar	<u>34.585</u>	<u>23.595</u>	<u>34.585</u>	<u>23.595</u>
	<u>113.232</u>	<u>84.471</u>	<u>366.494</u>	<u>255.282</u>

O saldo de fornecedores estrangeiros em 31 de dezembro de 2010 no consolidado e na controladora é de R\$4.964 e R\$842, respectivamente (R\$4.409 e R\$497, respectivamente, em 31 de dezembro de 2009), e refere-se, em sua maioria, a valores denominados em dólares norte-americanos.

17. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
ICMS ordinário e ST a pagar (b)	217.826	150.095	242.676	213.860
PIS/COFINS a pagar (medida liminar) (a)	1.686	1.570	84.908	57.848
IRPJ e CSLL a pagar	99.347	15.520	125.816	25.786
IRPJ e CSLL (medida liminar) (c)	33.472	13.624	33.472	13.624
IRPJ e CSLL (medida liminar PAT)	-	-	2.261	965
IRRF	7.901	5.436	13.203	9.574
IPI - produtos isentos e com alíquota zero (d)	-	-	39.404	36.897
Correção da UFIR sobre tributos federais (e)	6.216	5.181	6.360	5.313
Crédito de IPI sobre aquisições de ativo imobilizado e material de uso e consumo (f)	-	-	3.768	3.595
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (g)	2.893	2.743	2.893	2.743
PIS/COFINS/CSLL retidos na fonte a recolher	5.319	4.100	7.554	5.557
PIS/COFINS a pagar	-	-	6.663	5.284
Impostos a pagar - controladas no exterior	-	-	9.354	7.220
ISS a pagar	<u>613</u>	<u>275</u>	<u>2.799</u>	<u>1.588</u>
	<u>375.273</u>	<u>198.544</u>	<u>581.131</u>	<u>389.854</u>
Depósitos judiciais ((b), (d) e (g)) (nota explicativa nº 10)	<u>(169.912)</u>	<u>(113.383)</u>	<u>(209.316)</u>	<u>(150.280)</u>
Circulante	205.361	85.161	371.815	239.574
Não circulante	<u>169.912</u>	<u>113.383</u>	<u>209.316</u>	<u>150.280</u>

(a) A Sociedade e sua controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. discutem judicialmente a não inclusão do ICMS na base de cálculo das contribuições para o Programa de Integração Social - PIS e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS. Em junho de 2007, a Sociedade e sua controlada obtiveram autorização judicial para efetuar o pagamento das contribuições para PIS e COFINS sem a inclusão do ICMS em suas bases de cálculo, a partir da apuração de abril de 2007. Os saldos registrados em 31 de dezembro de 2010 referem-se aos valores não pagos de PIS e COFINS apurados entre abril de 2007 e dezembro de 2010, cuja exigibilidade está integralmente suspensa, os quais estão acrescidos de atualização pela taxa SELIC (Sistema Especial de Liquidação e Custódia). Parte do saldo, no montante atualizado de R\$2.606, encontra-se depositada judicialmente.

(b) Em 31 de dezembro de 2010, do saldo total registrado na controladora e no consolidado, os montantes de R\$119.371, R\$34.969 e R\$12.679 referem-se ao ICMS - ST dos Estados do Paraná, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul, respectivamente (R\$95.834 e R\$14.806 referentes ao ICMS - ST do Estado do Paraná e do Distrito Federal, respectivamente, em 31 de dezembro de 2009), que estão sendo discutidos judicialmente pela Sociedade, conforme também mencionado na nota explicativa nº 18 - "Contingências passivas - risco possível", item (a). A Sociedade vem efetuando depósitos judiciais mensais com relação aos montantes não recolhidos.

(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 controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. impetrou mandado de segurança e obteve liminar concedendo o direito ao crédito. Em 25 de setembro de 2006, a liminar foi cassada por sentença, que julgou o pedido improcedente. A Sociedade interps recurso de apelação para reapreciação do mérito e restabelecimento dos efeitos da liminar. Para suspender a exigibilidade do crédito tributário, em outubro de 2006 a Sociedade efetuou depósito judicial em relação ao valor compensado sob a vigência da liminar cujo saldo atualizado monetariamente em 31 de dezembro de 2010 é de R\$39.404 (R\$36.897 em 31 de dezembro de 2009). 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 controladora protocolou petição desistindo parcialmente do mandado de segurança impetrado, prosseguindo com a discussão somente em relação aos créditos sobre os produtos isentos, desistindo, portanto, no tocante à discussão quanto aos créditos de IPI, dos produtos adquiridos com a incidência de alíquota zero e não tributados (vide detalhes na nota explicativa nº 18, no tópico "Parcelamentos de débitos tributários instituídos pela Medida Provisória nº 470/09"). Nessa data, após ter cumprido com os requerimentos para adesão ao pagamento dos débitos fiscais instituído pela Medida Provisória nº 470/09, a controladora 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.

(e) Refere-se à incidência da correção monetária pela Unidade Fiscal de Referência - UFIR dos tributos federais (IRPJ/CSLL/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.

(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 controladora protocolou petição desistindo da respectiva ação.

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

Parcelamentos de débitos tributários instituídos pela Lei nº 11.941/09

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

As entidades que optaram pelo pagamento ou parcelamento dos débitos nos termos dessa Lei poderão liquidar, nos casos aplicáveis, os valores correspondentes à multa, de mora ou de ofício, e a juros moratórios, inclusive relativos a débitos inscritos em Dívida Ativa, com a utilização de prejuízo fiscal e de base de cálculo negativa da CSLL 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		
	2009	Reversões	Atualização monetária
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (a)	2.743	-	150
Débitos fiscais de IRPJ/CSLL/ILL (b)	5.182	-	1.034
Outros	<u>1.439</u>	<u>-</u>	<u>100</u>
	<u>9.364</u>	<u>-</u>	<u>1.284</u>
Consolidado			
	2009	Reversões	Atualização monetária
Débitos fiscais de INSS - ação anulatória (a)	2.743	-	150
Débitos fiscais de IRPJ/CSLL/ILL (b)	5.313	-	1.048
Débitos fiscais de IPI sobre aquisições de ativo imobilizado e material de uso e consumo (c)	3.595	-	173
Outros	<u>2.280</u>	<u>(368)</u>	<u>123</u>
	<u>13.931</u>	<u>(368)</u>	<u>1.494</u>

(a) Os detalhes desse processo estão mencionados na nota explicativa nº 17, item (g). Na desistência desse processo, considerando a modalidade de parcelamento optada pela Sociedade, que considera o pagamento à vista, esta reverteu no resultado do exercício o montante de R\$1.586, correspondente a 100% da multa de mora e 45% de juros incorridos.

(b) Os detalhes desse processo estão mencionados na nota explicativa nº 17, item (e). Pelo fato de a Sociedade possuir depósito judicial efetuado para discussão de processo, na desistência do referido processo nenhuma reversão de multa de mora e juros foi efetuada pela Sociedade.

(c) Os detalhes desse processo estão mencionados na nota explicativa nº 17, no item (f). Na desistência desse processo, considerando a modalidade de parcelamento optada pela Sociedade, que considera o pagamento à vista, esta reverteu no quarto trimestre de 2009 o montante de R\$1.375, correspondente a 100% da multa de mora e 45% de juros incorridos.

Devido à inexistência de saldos remanescentes de prejuízos fiscais e base negativa de contribuição social, a Sociedade e suas controladas não se compensarão destes para liquidação da parcela de juros dos parcelamentos. Para a sequência das etapas do parcelamento e do pagamento dos débitos fiscais da Sociedade e de suas controladas, está prevista a consolidação dos débitos fiscais por parte da PGFN e da Receita Federal do Brasil. Tendo em vista que as Sociedades informaram os débitos a serem parcelados, estima-se que a etapa de consolidação ocorrerá até o final do primeiro semestre de 2011.

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 na nota explicativa nº 17, no item (d), a controladora 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, cujo montante em 31 de dezembro de 2010 é de R\$24.071.

Em 31 de dezembro de 2010, a Sociedade aguarda o posicionamento da PGFN 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

Riscos cíveis

Movimentação entre os exercícios findos em 31 de dezembro de 2009 e de 2010

	Controladora			
	2009	Adições	Reversões	Atualização monetária
Diversas ações cíveis (a)	5.111	5.265	(4.658)	(1.177)
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.363	-	-	149
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	1.995	2.346	(1.466)	69
Risco cível total provisionado	<u>8.469</u>	<u>7.611</u>	<u>(4.658)</u>	<u>506</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	<u>(231)</u>	<u>(1.643)</u>	<u>-</u>	<u>(1.874)</u>
Circulante	1.465	-	-	-
Não circulante	<u>7.004</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>9.284</u>

	Consolidado			
	2009	Adições	Reversões	Atualização monetária
Diversas ações cíveis (a)	5.353	5.892	(4.822)	(1.192)
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.363	-	-	149
Honorários processo IBAMA (c)	-	3.965	-	3.965
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	4.034	135	(1.466)	240
Risco cível total provisionado	<u>10.750</u>	<u>9.992</u>	<u>(4.822)</u>	<u>2.943</u>
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	<u>(1.878)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(98)</u>
Circulante	1.465	-		



(a) A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2010, são partes em 1.211 ações e procedimentos cíveis (1.578 em 31 de dezembro de 2009), entre os quais 1.127 no âmbito da justiça cível, do juizado especial cível e do PROCON, movidos por Consultores(as) Natura, consumidores, fornecedores e ex-colaboradores, sendo a maioria referente a pedidos de indenização.

(b) 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.

(c) Refere-se aos honorários advocatícios para defesa no auto de infração movido pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) contra a Sociedade em novembro de 2010 por acessos supostamente irregulares à biodiversidade. A Administração da Sociedade e seus assessores legais consideram como remota a possibilidade de perda nesses autos de infração em virtude do cumprimento total de todos os princípios estabelecidos na Convenção da Diversidade Biológica ("CBD"), tratado internacional firmado na Rio-92 e das ilegalidades e inconstitucionalidades do atual marco legal que incorporou a "CBD" no sistema legal brasileiro. Com exceção de insumos provenientes de terras da União - que se recusa a negociar - 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 2010, são partes em 766 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros (641 em 31 de dezembro de 2009), 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.

Movimentação entre os exercícios findos em 31 de dezembro de 2009 e de 2010

	Controladora				
	2009	Adições	Reversões	Atualização monetária	2010
Risco trabalhista total provisionado	1.344,8	1.308	(2.216)	1.591	14.131
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	(1.696)	(66)	—	—	(1.762)
Consolidado					
	2009	Adições	Reversões	Atualização monetária	2010
Risco trabalhista total provisionado	17.071	1.842	(4.278)	2.042	16.677
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 10)	(2.193)	(217)	—	—	(2.410)

Contingências passivas - risco possível

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

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Tributárias:				
Ação Declaratória - ICMS - ST (a)	53.809	29.162	53.809	29.162
Compensação de I/3 da COFINS - Lei nº 9.718/98 (b)	5.121	4.925	5.121	4.925
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (c)	4.567	4.456	4.567	4.456
Auto de infração IPI (d)	5.178	—	5.178	—
Processo administrativo - auto de infração ICMS - ST - DF (e)	25.077	7.720	25.077	7.720
Processo administrativo - débito fiscal - ICMS - ST - RS (f)	15.919	7.255	15.919	7.255
Auto de infração - SeFaz de SP - fiscalização do ICMS (g)	9.837	—	9.837	—
Auto de infração - preço de transferência em contratos de mútuo com empresa ligada do exterior (h)	1.779	1.716	1.779	1.716
Notificação fiscal de lançamento de débito - GFIP (i)	974	902	974	902
Auto de infração de ICMS - ST (j)	440	529	440	529
Pedido de compensação de tributos de mesma espécie - IRPJ e IRRF (k)	568	532	568	532
Outras	44.051	23.619	52.373	28.849
	167.320	80.816	175.642	86.047
Cíveis	3.315	16.858	4.133	18.024
Trabalhistas	61.547	48.986	85.899	74.710
	232.182	146.660	265.674	178.781

(a) Em 31 de dezembro de 2010, o saldo registrado apresenta a seguinte composição:

1. ICMS - ST - PR - R\$46.768 (R\$28.186 em 31 de dezembro de 2009) - Ação movida pela Sociedade com o objetivo de discutir as alterações na base de cálculo do ICMS - ST promovido pelo Decreto Paranaense nº 7.018/06. O valor discutido na ação, relativo aos meses de janeiro de 2007 a dezembro de 2010, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 10 e nº 17, estando sua exigibilidade suspensa.

2. ICMS - ST - DF - R\$5.574 (R\$976 em 31 de dezembro de 2009) - Ação declaratória movida pela Sociedade com o objetivo de discutir sua responsabilidade pelo recolhimento do ICMS - ST, em razão da ausência de norma legal e de critério para a aferição da base de cálculo desse imposto ou, sucessivamente, a necessidade de celebração de Termo de Acordo fivando a base de cálculo do ICMS - ST. O valor discutido na ação, relativo aos meses de fevereiro de 2009 a dezembro de 2010, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 10 e nº 17, estando sua exigibilidade suspensa.

3. ICMS - ST - MS - R\$1.467 - Ação declaratória ajuizada objetivando o reconhecimento da inexistência de relação jurídica com o Estado do Mato Grosso do Sul que atribua à Sociedade o dever de recolher o ICMS - ST ante a ausência de norma legal que lhe atribua a responsabilidade por substituição tributária e inexistência de critério válido e adequado para a aferição da base de cálculo desse imposto. O valor discutido na ação, relativo aos meses de fevereiro de 2009 a dezembro de 2010, está sendo integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 10 e nº 17, estando sua exigibilidade suspensa.

(b) A Lei nº 9.718/98 aumentou a alíquota da COFINS de 2% para 3% e permitiu que esse diferencial de 1% fosse compensado, durante 1999, com a contribuição social a recolher do mesmo ano. A Sociedade e suas controladas, entretanto, impetraram, em 1999, mandado de segurança e obtiveram liminar suspendendo a exigibilidade do crédito tributário (diferença de 1% da alíquota) e autorizando o recolhimento da COFINS com base na Lei Complementar nº 70/91, vigente até então. Em dezembro de 2000, tendo em vista precedentes desfavoráveis do Poder Judiciário, a Sociedade e suas controladas aderiram ao Programa de Recuperação Fiscal - REFS, parcelando a dívida referente à COFINS não recolhida no período. Com o recolhimento do tributo, a Sociedade e suas controladas passaram a ter direito à compensação de 1% da COFINS com a contribuição social, que foi feita no primeiro semestre de 2001. A Receita Federal do Brasil, no entanto, entende que o prazo para a compensação estava restrito ao ano-base 1999. Em 11 de setembro de 2006, a Sociedade foi notificada do indeferimento das compensações realizadas e tempestivamente entrou com o recurso cabível. O processo aguarda julgamento do Recurso Voluntário interposto pela Sociedade.

(c) Ação movida pela Sociedade que pretende declarar a inexistibilidade do crédito fiscal cobrado pelo INSS, através de auto de infração lavrado com o objetivo de exigir a contribuição previdenciária sobre a ajuda de custo para a manutenção de veículos paga às Promotoras de Venda. Os valores são discutidos na ação anulatória de débito fiscal e encontram-se depositados judicialmente. Os valores exigidos no auto de infração compreendem o período de janeiro de 1994 a outubro de 1999.

(d) Refere-se a execução fiscal visando exigência de IPI decorrente de suposta falta de recolhimento e incorreta classificação de produtos comercializados. A Sociedade apresentou defesa na esfera judicial e aguarda seu julgamento definitivo.

(e) Auto de infração de cobrança de ICMS - ST, exigido pelo Estado do Distrito Federal, em razão de suposto recolhimento a menor referente à diferença no recolhimento de ICMS próprio e ICMS-ST. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa e aguarda seu julgamento definitivo.

(f) Auto de Infração lavrado pela Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul em face da Sociedade, em razão de sua condição de substituta tributária, para cobrança de ICMS supostamente devido, relativo às operações subsequentes praticadas pelas revendedoras autônomas domiciliadas no Estado do Rio Grande do Sul. A Sociedade propôs ação anulatória para afastar esta exigência, a qual aguarda seu julgamento definitivo.

(g) Autuação lavrada pela Secretaria da Fazenda de São Paulo, em razão de suposto creditamento do ICMS decorrente de aquisição de bens para integração dos ativos imobilizados transferidos, na data da compra, para outros estabelecimentos, bem como a bens adquiridos e supostamente não relacionados diretamente à atividade de produção e comercialização. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa, alegando a possibilidade dos creditamentos efetuados, decadência do crédito tributário, bem como a legalidade da aplicação dos juros no montante de um décimo por cento ao dia, e aguarda seu julgamento definitivo.

(h) Refere-se a auto de infração lavrado contra a Sociedade no qual a Receita Federal do Brasil exige IRPJ e CSLL sobre a diferença de juros em contratos de mútuo com pessoa jurídica vinculada no exterior. Em 12 de julho de 2004, foi apresentada a defesa administrativa, que foi julgada improcedente. No mês de junho de 2008, a Sociedade apresentou recurso da decisão desfavorável perante o Conselho de Contribuintes, o qual está pendente de apreciação pelo órgão julgador.

(i) Exigência de multa pela falta de preenchimento na Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social - GFIP, obrigação acessória previdenciária, de contribuições previdenciárias de autônomos e de verbas de caráter indenizatório. A Sociedade discute a cobrança na esfera judicial.

(j) Auto de infração de cobrança de ICMS - ST, exigido pelo Estado de Goiás, em razão de suposto recolhimento a menor pela Sociedade. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa e aguarda seu julgamento definitivo.

(k) Refere-se à não homologação de compensação de débitos de Imposto de Renda Retido na Fonte - IRRF do segundo trimestre de 2000 com créditos de IRPJ relativos ao quarto trimestre de 1999. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa, que foi julgada parcialmente favorável. Em 12 de julho de 2006, foi distribuída em juízo ação anulatória, com realização de depósito judicial, a fim de discutir a cobrança relativa ao saldo da compensação não homologado pela Receita Federal do Brasil.

Ativos contingentes

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

a) A Sociedade e sua controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. questionam judicialmente a inconstitucionalidade e ilegalidade da majoração da base de cálculo das contribuições ao PIS e à COFINS instituídas pelo parágrafo 1º do artigo 3º da Lei nº 9.718/98. Os valores envolvidos nas ações judiciais, atualizados até 31 de dezembro de 2010, totalizam R\$20.920 (R\$20.078 em 31 de dezembro de 2009). Embora o parágrafo 1º do artigo 3º da Lei nº 9.718/98 tenha sido julgado inconstitucional pelo STF em 2009, favorecendo a tese defendida pela Sociedade e por sua controlada, as ações judiciais movidas pela Sociedade e por sua controlada ainda não transitaram em julgado e aguardam julgamento de recursos apresentados pelas empresas no Tribunal Regional Federal - TRF da 3ª Região, e, na opinião dos advogados, a probabilidade de êxito é provável.

b) A Sociedade e suas controladas Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. e Natura Logística e Serviços Ltda. pleiteiam a restituição das parcelas do ICMS e do Imposto Sobre Serviços - ISS incluídas na base de cálculo do PIS e da COFINS, recolhidas no período de abril de 1999 a março de 2007. Os valores envolvidos nos pedidos de restituição, atualizados até 31 de dezembro de 2010, totalizam R\$288.584 (R\$265.277 em 31 de dezembro de 2009). A opinião dos advogados é de que a probabilidade de êxito é provável.

A Sociedade e suas controladas adotam como prática contábil o reconhecimento dos ativos contingentes somente após o trânsito em julgado definitivo dos processos. Como os processos mencionados não transitaram em julgado favoravelmente à Sociedade e a suas controladas, estas não contabilizaram os créditos referentes aos ativos contingentes.

19. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

a) Capital social

Em 31 de dezembro de 2009, o capital da Sociedade era R\$404.261.

Em março de 2010 foram subscritas 181.212 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$15,53, totalizando R\$2.826, passando o capital social da Sociedade em 31 de março de 2010 para 430.455,773 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$407.087. O capital autorizado passou de 11.035.564 para 10.854.352 ações nominativas ordinárias.

Em junho de 2010 foram subscritas 101.439 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$26,57, totalizando R\$2.696, passando o capital social da Sociedade em 30 de junho de 2010 para 430.557.212 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$409.783. O capital autorizado passou de 10.854.352 para 10.752.913 ações nominativas ordinárias.

Em setembro de 2010 foram subscritas 242.098 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$25,50, totalizando R\$6.172, passando o capital social da Sociedade em 30 de setembro de 2010 para 430.799.310 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$415.955. O capital autorizado passou de 10.752.913 para 10.510.815 ações nominativas ordinárias.

Em dezembro de 2010 foram subscritas 82.106 ações ordinárias sem valor nominal ao preço médio de R\$25,65, totalizando R\$2.106, passando o capital social da Sociedade em 31 de dezembro de 2010 para 430.881.416 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas, totalizando o montante de R\$418.061. O capital autorizado passou de 10.510.815 para 10.428.709 ações nominativas ordinárias.

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

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

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

O Estatuto Social faculta à Sociedade o direito de levantar balanços semestrais ou intermediários e, com base neles, o Conselho de Administração poderá aprovar a distribuição de dividendos intermediários. Em 8 de abril de 2010 foram pagos dividendos no valor total de R\$339.385 (R\$0,79 por ação) e juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$18.226 (R\$0,042 brutos por ação), conforme distribuição aprovada pelo Conselho de Administração em 24 de fevereiro de 2010 e ratificada em Assembleia Geral Ordinária realizada em 6 de abril de 2010, referente ao lucro líquido do exercício de 2009.

Em 21 de julho de 2010, o Conselho de Administração aprovou, "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária destinada a apreciar as demonstrações contábeis do exercício findo em 31 de dezembro de 2010, a proposta para pagamento de dividendos intermediários e juros sobre o capital próprio, referentes aos resultados auferidos no primeiro semestre de 2010, nos montantes de R\$253.947 (R\$0,59 por ação) e R\$35.427, brutos de IRRF (R\$0,082 brutos por ação), respectivamente. O montante total dos dividendos intermediários e dos juros sobre o capital próprio corresponde a 86,9% do lucro líquido consolidado registrado no primeiro semestre de 2010 e foi pago em 12 de agosto de 2010.

Adicionalmente, em 23 de fevereiro de 2011, o Conselho de Administração aprovou "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 8 de abril de 2011, a proposta para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, nos montantes de R\$ 405.623 e R\$ 24.456 (R\$ 20,788, líquidos de IRRF), respectivamente, referentes aos resultados auferidos no 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.

Os dividendos foram calculados conforme demonstrado a seguir:

	Controladora	
	2010	2009
Lucro líquido do exercício	744.050	683.924
Reserva para incentivos fiscais - subvenção para investimentos	(5.973)	(3.145)
Base de cálculo para os dividendos mínimos	738.077	680.779
Dividendos mínimos obrigatórios	30%	30%
Dividendo anual mínimo	221.423	204.234
Dividendos propostos	659.570	554.537
Juros sobre o capital próprio	59.883	43.254
IRRF sobre os juros sobre o capital próprio	(8.983)	(6.488)
Total de dividendos e juros sobre o capital próprio	710.470	591.303
Valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório	489.047	387.069
Dividendos por ação - R\$	1,5312	1,2888
Juros sobre o capital próprio por ação, líquidos - R\$	0,1182	0,0854
Remuneração total por ação, líquida - R\$	1,6494	1,3742

Conforme mencionado na nota explicativa nº 2.2.1, 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 2010 e de 2009, as seguintes parcelas referentes ao valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório foram registradas no patrimônio líquido como "Dividendo adicional proposto":

	Controladora	
	2010	2009
Dividendos	405.623	339.385
Juros sobre o capital próprio	24.456	18.226
	430.079	357.611

c) Ações em tesouraria

Em 31 de dezembro de 2010 e em 2009, a rubrica "Ações em tesouraria" possuía a seguinte composição:

Quantidade de ações	R\$	Preço médio por ação R\$
655	14	21,37

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

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, América Latina ("LATAM") e demais países. Além disso, a LATAM é analisada em dois grupos: (i) Argentina, Chile e Peru; e (ii) México, Venezuela e Colômbia. Os segmentos possuem características de negócios semelhantes e cada um oferece produtos similares através da mesma metodologia de acesso aos consumidores.

A receita líquida por região está representada da seguinte forma em 2010:

•Brasil: 92,8% •Argentina, Chile e Peru: 5,0% •México, Venezuela e Colômbia: 1,9% •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, a Administração possui fortes indicadores de que seus negócios no exterior sofrerão aumento significativo em sua representatividade perante os saldos financeiros consolidados, e, dessa forma, a Administração 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 resumida relacionada aos segmentos da Sociedade para 31 de dezembro de 2010 e de 2009. 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 as políticas contábeis aplicadas.

	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)	1.258.950	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	5.136.712	744.050	(88.848)	(49.736)	(374.120)	1.305.474	3.221.871

	2009						
	Receita líquida	Lucro líquido	Depreciação e amortização	Resultado financeiro	Imposto de renda	Ativo não circulante	Passivo circulante
Brasil	3.946.421	842.214	(86.863)	(40.912)	(188.559)	984.566	2.533.261
Argentina, Chile e Peru	218.541	(14.357)	(2.128)	317	(1.441)	14.108	123.891
México, Venezuela e Colômbia	66.473	(52.519)	(1.945)	(1.279)	(230)	5.532	50.337
Outros (*)	10.622	(91.414)	(1.490)	-	-	20.650	33.729
Consolidado	4.242.057	683.924	(92.426)	(41.874)	(190.230)	1.024.856	2.741.218

(*) Inclui operações da França e despesas da operação dos Estados Unidos em 2009.

A Sociedade possui apenas uma classe de produtos comercializados pelas Consultoras(es) Natura denominada "Cosméticos". Desta 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.

21. RECEITA LÍQUIDA

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Receita bruta:				
Mercado interno	6.486.421	5.410.052	6.487.124	5.410.545
Mercado externo	-	-	471.185	377.445
Outras vendas	6.486.421	5.410.052	6.959.788	5.789.313
Devoluções e cancelamentos	(8.682)	(7.782)	(8.682)	(7.782)
Impostos incidentes sobre as vendas	(963.424)	(809.105)	(1.814.394)	(1.539.474)
Receita líquida	5.514.315	4.593.165	5.136.712	4.242.057

22. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

a) Abaixo demonstramos a abertura por função das despesas operacionais e dos custos dos produtos vendidos:

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Custo dos produtos vendidos	2.283.926	1.956.558	1.556.806	1.294.565
Despesas com vendas	1.292.365	1.062.579	1.704.322	1.496.125</

	Cenário I Opções outorgadas	Cenário II Total do programa
Preço médio de exercício por ação - R\$	28,10	28,10
Número de ações ordinárias do capital social	430.881.416	430.881.416
Número de ações a serem emitidas com o exercício das opções	6.838.813	17.953.392
Valor patrimonial contábil por ação em 31 de dezembro de 2010 - R\$	2,90	2,90
Valor patrimonial contábil por ação em 31 de dezembro de 2010 considerando o exercício da totalidade das opções outorgadas em cada plano - R\$	2,85	2,78
Diluição do valor patrimonial contábil por ação considerando o exercício da totalidade das opções outorgadas em cada plano - R\$	0,05	0,12
Diluição percentual considerando o exercício da totalidade das opções outorgadas em cada plano	1,72%	4,00%

24. BENEFÍCIOS A COLABORADORES

24.1. Plano de previdência complementar

A Sociedade e suas controladas patrocinam dois planos de benefícios a colaboradores, sendo um de complementação de benefícios de aposentadoria, por intermédio de um plano de previdência complementar administrado pela Brasilprev Seguros e Previdência S.A., e um de extensão de assistência médica para ex-funcionários aposentados.

O plano de previdência complementar é estabelecido sob a forma de "contribuição definida", criado em 1º de agosto de 2004 e elegível para todos os colaboradores admitidos a partir daquela data. Nos termos do regulamento desse plano, o custeio é paritário, de modo que a parcela da Sociedade equivale a 60% daquela efetuada pelo colaborador de acordo com uma escala de contribuição embasada em faixas salariais, que variam de 1% a 5% da remuneração do colaborador aposentado.

Em 31 de dezembro de 2009, não existiam passivos atuariais em nome da Sociedade e de suas controladas decorrentes do plano de previdência complementar.

As contribuições realizadas pela Sociedade e por suas controladas totalizaram R\$2.167 na controladora e R\$2.528 no consolidado, no exercício findo em 31 de dezembro de 2010 (R\$961 na controladora e R\$1.387 no consolidado em 31 de dezembro de 2009), as quais foram registradas como despesa do exercício.

24.2. Plano de assistência médica

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 2010, o plano contava com 304 e 2.165 colaboradores na controladora e no consolidado, respectivamente.

Em 31 de dezembro de 2010, a Sociedade e suas controladas mantinham uma provisão para o passivo atuarial referente a esse plano no montante de R\$13.123 e R\$19.742 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$2.384 e R\$9.342, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2009), a qual foi calculada por atuário independente considerando as seguintes principais premissas:

	Percentual anual (em termos nominais)	
	2010	
Taxa de desconto financeiro		11,2
Crescimento das despesas médicas (reduzindo 0,5% ao ano)		10,5 a 5,5
Inflação de longo prazo		4,5
Tábua de mortalidade geral		RP 2000

25. RECEITAS E (DESPESAS) FINANCEIRAS

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Receitas financeiras:				
Juros com aplicações financeiras	13.171	6.378	35.809	28.610
Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)	-	44.414	34	45.745
Ganhos com operações de "swap" e "forward"	2.403	1.379	3.901	3.459
Outras receitas financeiras	1.941	4.623	13.895	6.362
	<u>17.515</u>	<u>56.794</u>	<u>53.639</u>	<u>84.176</u>
Despesas financeiras:				
Juros com financiamentos	(39.896)	(20.274)	(58.457)	(38.466)
Perdas com variações monetárias e cambiais (a)	(3.757)	(43)	(7.130)	(7.980)
Perdas com operações de "swap" e "forward"	(9.075)	(57.660)	(12.076)	(67.418)
Outras despesas financeiras	(5.509)	(5.828)	(25.712)	(12.186)
	<u>(58.237)</u>	<u>(83.805)</u>	<u>(103.375)</u>	<u>(126.050)</u>
Receitas e (despesas) financeiras	<u>(40.722)</u>	<u>(27.011)</u>	<u>(49.736)</u>	<u>(41.874)</u>

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

	Consolidado	
	2010	2009
(a)		
Ganhos com variações monetárias e cambiais	34	45.745
Perdas com variações monetárias e cambiais	(7.130)	(7.980)
	<u>(7.096)</u>	<u>37.765</u>
Abertura:		
Variações cambiais dos empréstimos e financiamentos	(2.781)	51.587
Variações monetárias dos financiamentos	34	(2.925)
Variações cambiais das importações	(1.089)	619
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior	(1.399)	(823)
Variação cambial dos recebíveis de exportação	(1.861)	(10.693)
	<u>(7.096)</u>	<u>37.765</u>

26. OUTRAS RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS, LÍQUIDAS

	Controladora		Consolidado	
	2010	2009	2010	2009
Lucro (perda) na venda de imobilizado	387	702	(9.044)	(9.265)
Passivo atuarial - plano de assistência médica (nota explicativa nº 24.2)	(1.378)	(2.384)	(5.400)	(9.342)
Outras	(1.447)	2.643	(3.024)	3.983
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	<u>465</u>	<u>961</u>	<u>(17.468)</u>	<u>(14.624)</u>

COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA Co-presidente do Conselho de Administração	PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS Co-presidente do Conselho de Administração
---	--

JOSÉ GUIMARÃES MONFORTE Conselheiro	EDSON VAZ MUSA Conselheiro
---	--------------------------------------

LUIZ ERNESTO GEMIGNANI Conselheiro	JULIO MOURA NETO Conselheiro
--	--

27. LUCRO POR AÇÃO

27.1. Básico

O lucro básico por ação é calculado mediante a divisão do lucro atribuível aos acionistas da Sociedade, pela quantidade média ponderada de ações ordinárias emitidas durante o exercício, excluindo as ações ordinárias compradas pela Sociedade e mantidas como ações em tesouraria.

	2010	2009
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	744.050	683.924
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias emitidas - milhares	<u>430.548.910</u>	<u>429.461.590</u>
Média ponderada das ações em tesouraria	<u>(655)</u>	<u>(10.208)</u>
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação - milhares	<u>430.548.255</u>	<u>429.451.382</u>
Lucro básico por ação - R\$	<u>1,7281</u>	<u>1,5926</u>

27.2. Diluído

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

	2010	2009
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	744.050	683.924
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação - milhares	<u>430.548.255</u>	<u>429.451.382</u>
Ajuste por opções de compra de ações-milhares	<u>1.564.844</u>	<u>1.017.758</u>
Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação-milhares	<u>432.113.098</u>	<u>430.469.140</u>
Lucro diluído por ação - R\$	<u>1,7219</u>	<u>1,5888</u>

28. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

28.1. Saldos e transações com empresas do Grupo

Os saldos a receber e a pagar por transações com partes relacionadas estão demonstrados a seguir:

	Controladora	
	2010	2009
Ativo circulante:		
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (a)	13.143	12.171
Natura Logística e Serviços Ltda. (b)	<u>12.218</u>	<u>14.586</u>
	<u>25.361</u>	<u>26.757</u>
Adiantamento para futuro aumento de capital: Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda. (c)	-	90
	-	<u>90</u>

Passivo circulante:

Fornecedores:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (d)	153.597	153.509
Natura Logística e Serviços Ltda. (e)	47.356	27.627
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (f)	<u>45.636</u>	<u>30.455</u>
	<u>246.589</u>	<u>211.591</u>
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	<u>163</u>	<u>174</u>

As transações efetuadas com partes relacionadas estão demonstradas a seguir:

	Controladora			
	Venda de produtos		Compra de produtos	
	2010	2009	2010	2009
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.006.596	2.611.231	-	-
Natura Cosméticos SA-Brasil	-	-	2.837.687	2.465.453
Natura Cosméticos SA-Peru	-	-	34.104	34.151
Natura Cosméticos S.A. -Argentina	-	-	42.693	46.970
Natura Cosméticos S.A.-Chile	-	-	32.971	25.300
Natura Cosméticos S.A.-México	-	-	35.533	22.353
Natura Cosméticos Ltda. -Colômbia	-	-	18.514	10.846
Natura Cosméticos C.A. -Venezuela	-	-	-	1.417
Natura Europa SAS-França	-	-	4.672	3.885
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	388	799
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	34	56
Natura Cosmetics USA Co.	-	-	-	1
	<u>3.006.596</u>	<u>2.611.231</u>	<u>3.006.596</u>	<u>2.611.231</u>

	Controladora			
	Venda de produtos		Compra de produtos	
	2010	2009	2010	2009
Estrutura administrativa: (g)				
Natura Logística e Serviços Ltda.	438.095	333.652	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	328.183	252.015
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	-	-	67.810	52.176
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	42.102	29.461
	<u>438.095</u>	<u>333.652</u>	<u>438.095</u>	<u>333.652</u>

Pesquisa e desenvolvimento de produtos e tecnologias: (h)				
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	266.959	220.354	-	-
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	266.959	220.354
	<u>266.959</u>	<u>220.354</u>	<u>266.959</u>	<u>220.354</u>

Pesquisas e testes "in vitro": (i)				
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França	3.538	3.066	-	-
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	3.538	3.066
	<u>3.538</u>	<u>3.066</u>	<u>3.538</u>	<u>3.066</u>

Locação de imóveis e encargos comuns: (j)				
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	6.728	6.632	-	-
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-	3.899	3.843
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	-	1.567	1.544
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	-	1.263	1.245
	<u>6.728</u>	<u>6.632</u>	<u>6.728</u>	<u>6.632</u>
Total da venda ou compra de produtos e serviços	<u>3.721.916</u>	<u>3.174.935</u>	<u>3.721.916</u>	<u>3.174.935</u>

- (a) Refere-se ao adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.
- (b) Refere-se a adiantamentos concedidos para a prestação de serviços de logística e administrativos em geral.
- (c) Refere-se a remessas enviadas à Flora Medicinal J. Monteiro da Silva Ltda.
- (d) Valores a pagar pela compra de produtos.
- (e) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (g).
- (f) Contas a pagar pela prestação dos serviços descritos no item (h).
- (g) Prestação de serviços logísticos e administrativos em geral.
- (h) Prestação de serviços de desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado.
- (i) Prestação de serviços de pesquisas e testes "in vitro".
- (j) Refere-se à 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 2010 e de 2009, bem como as transações que influenciaram os resultados dos exercícios findos naquelas datas, relativos às operações com partes relacionadas decorrem de transações entre a Sociedade e suas controladas.

Devido ao modelo das operações mantido pela Sociedade e por suas controladas, bem como ao formato do canal de distribuição dos produtos, a qual é efetuada através 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 efetuadas para partes não relacionadas totalizaram R\$7.620 no exercício findo em 31 de dezembro de 2010 (R\$6.628 em 31 de dezembro de 2009).

Sobre os saldos a receber entre as empresas do Grupo em 31 de dezembro de 2010 e de 2009 não há provisão registrada para créditos de liquidação duvidosa, devido à ausência de títulos em atraso com risco de realização. Conforme detalhes mencionados na nota explicativa nº 15, tem sido prática entre as empresas do Grupo conceder entre si avais e garantias para suportar operações de empréstimos e financiamentos bancários.

28.2. Remuneração do pessoal-chave da Administração

A remuneração total dos administradores da Sociedade está assim composta:

	2010				
	Remuneração			Outorga de opções	
	Fixa	Variável (a)	Total	Saldo das opções (quantidade) (b)	Preço médio de exercício - R\$ (c)
Conselho de Administração	3.348	1.985	5.333	-	-
Diretores estatutários	<u>5.051</u>	<u>4.033</u>	<u>9.084</u>	<u>1.512.568</u>	28,10
	<u>8.399</u>	<u>6.018</u>	<u>14.417</u>	<u>1.512.568</u>	

	2009				
	Remuneração			Outorga de opções	
	Fixa	Variável (a)	Total	Saldo das opções (quantidade) (b)	Preço médio de exercício - R\$ (c)
Conselho de Administração	3.562	1.713	5.275	-	-
Diretores estatutários	<u>4.828</u>	<u>3.960</u>	<u>8.788</u>	<u>977.338</u>	23,22
	<u>8.390</u>	<u>5.673</u>	<u>14.063</u>	<u>977.338</u>	

A remuneração dos diretores não estatutários da Sociedade está assim composta:

	2010				
	Remuneração			Outorga de opções	
	Fixa	Variável (a)	Total	Saldo das opções (quantidade) (b)	Preço médio de exercício - R\$ (c)
Diretores não estatutários	<u>25.194</u>	<u>14.917</u>	<u>40.111</u>	<u>2.961.042</u>	<u>28,10</u>

	2009				
	Remuneração			Outorga de opções	
	Fixa	Variável (a)	Total	Saldo das opções (quantidade) (b)	Preço médio de exercício - R\$ (c)
Diretores não estatutários	<u>18.539</u>	<u>10.813</u>	<u>29.352</u>	<u>2.498.686</u>	<u>23,22</u>

(a) Refere-se à participação nos resultados registrados no exercício. Os valores contemplam eventuais complementos e/ou reversões à provisão efetuada no ano anterior, em virtude da apuração final das metas estabelecidas aos conselheiros e diretores, estatutários e não estatutários.

PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Aos Administradores e Acionistas 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 2010 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 ("International Financial Reporting Standards - IFRS"), 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 nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Sociedade. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela Administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada

(b) Refere-se ao saldo das opções maduras ("vested") e não maduras ("nonvested"), não exercidas, nas datas dos balanços.

(c) 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 Pre