

NOSSA REDE DE RELAÇÕES

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO 2012

Como sonhamos o futuro

MENSAGEM DA PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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

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

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

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

Em 2012, nos orgulhamos de ter atingido o melhor patamar de nossa história na qualidade da prestação de serviço aos nossos mais de 1,5 milhão de consultoras e consultores, com os quais dividimos riquezas e compartilhamos sonhos, vislumbrando em cada um deles uma imensa capacidade empreendedora, capaz de produzir soluções inovadoras para toda a sociedade. Seguimos entusiasmados com o potencial transformador dessa nossa rede de relações, que se expande para novas geografias e que pode ser impulsionada e acelerada pelas novas tecnologias digitais. Afinal, o que nos move é o desejo de transformar desafios socioambientais em negócios inovadores; consolidar uma cultura empresarial mais solidária e comprometida com a geração de prosperidade compartilhada; produzir riqueza para as pessoas e para a sociedade; nos relacionar com consumidores mais conscientes; construir a cidadania; e ampliar a qualidade de vida.

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

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

Com a amizade de

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

O impulso de um novo ciclo

MENSAGEM DO COMITÊ EXECUTIVO

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

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

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

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

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

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

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

ALESSANDRO GIUSEPPE CARLUCCI - Diretor-presidente
AGENOR LEÃO DE ALMEIDA JUNIOR - Vice-presidente de Tecnologia Digital
JOÃO PAULO FERREIRA - Vice-presidente de Operações e Logística
JOSÉ VICENTE MARINO - Vice-presidente Executivo
MARCELO CARDOSO - Vice-presidente de Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade
ROBERTO PEDOTE - Vice-presidente de Finanças, RI e Jurídico



CONTEXTO DO MERCADO

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

A categoria de Higiene Pessoal apresentou um crescimento mais acentuado, principalmente por lançamentos de produtos de cabelos e desodorantes. Nesse período, apresentamos uma retração de 0,9 pp em nossa participação de mercado, concentrada na categoria de Higiene Pessoal, pois nas de Cosméticos e Perfumaria ampliamos nossa participação de mercado. O nosso plano de inovação em 2013 nos permitirá aumentar nossa competitividade nas categorias de Higiene Pessoal.

1. Sipatesp/Abihpec: Sindicato da Indústria de Perfumaria e Artigos de Toucador no Estado de São Paulo / Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Valores de 2011 reprocessados pela Sipatesp/Abihpec.

Nosso setor mostrou novamente vigor e cresceu 17,9% nos dez primeiros meses de 2012

GOVERNANÇA CORPORATIVA E MERCADO DE CAPITAIS

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

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

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

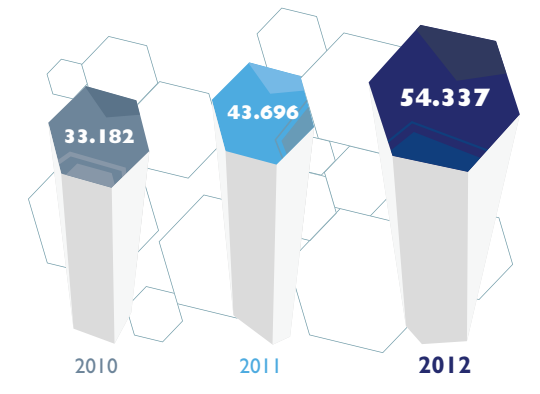
Perfil dos acionistas	2010	2011	2012
Pessoas físicas	7.838	8.722	7.821
Pessoas jurídicas Brasil	560	659	926
Pessoas jurídicas exterior	850	867	714
Total	9.248	10.248	9.461

DESEMPENHO DAS AÇÕES

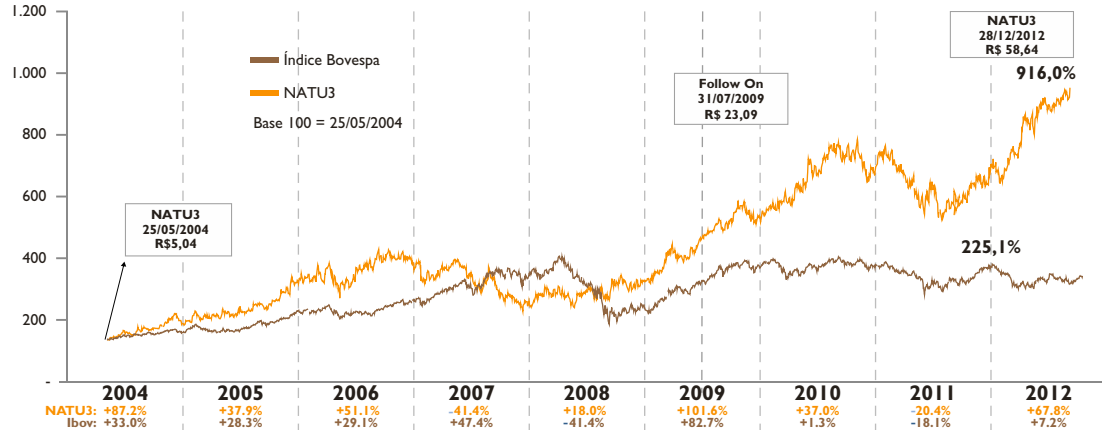
Em 2012, as ações da Natura se valorizaram em 67,8% enquanto o índice Ibovespa, principal indicador da BM&FBOVESPA, acumulou uma valorização de 7,2%.

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

Volume médio diário negociado de ações (R\$ mil)

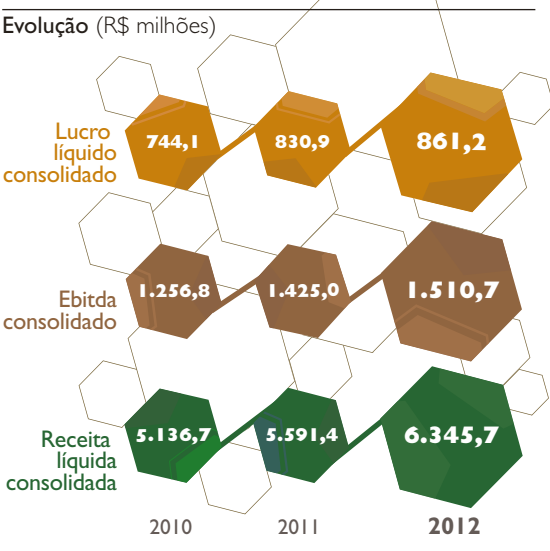


Desde a abertura de capital, em 2004, temos mantido um desempenho bastante superior ao Índice Ibovespa, conforme gráfico abaixo:



DESEMPENHO ECONÔMICO

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



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

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

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

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

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

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

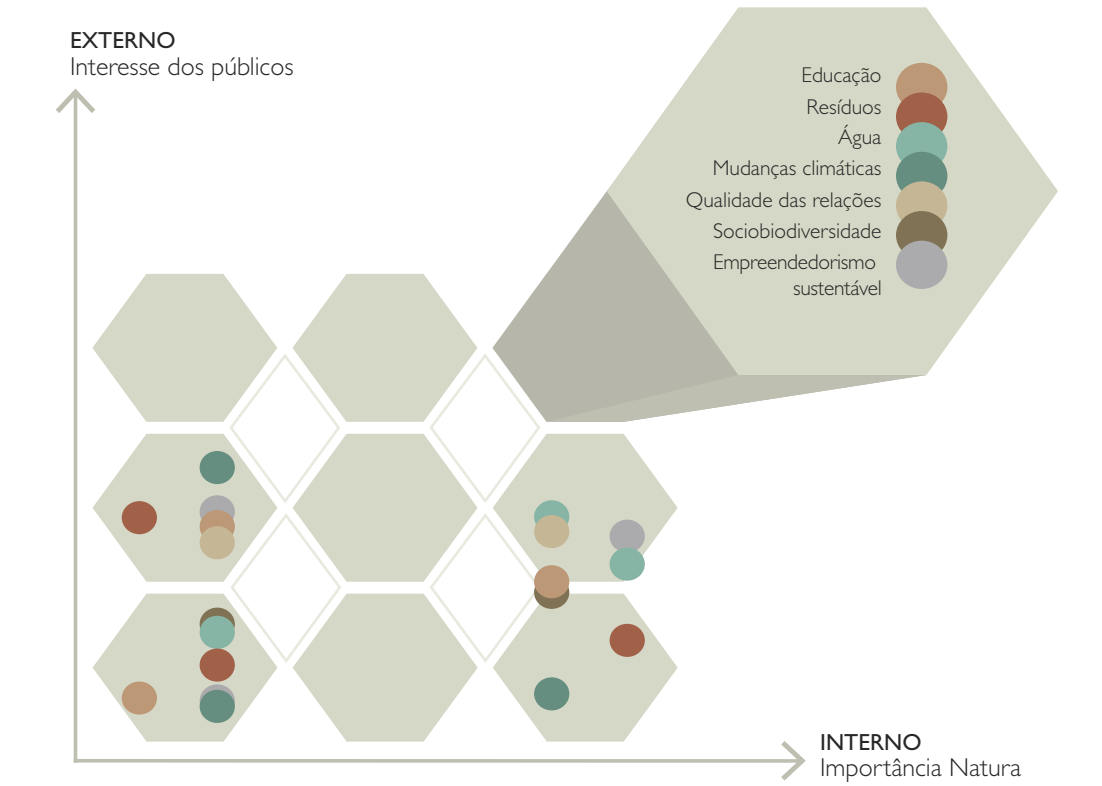
Esses dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2012, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,97 por ação (R\$ 1,89 por ação em 2011), correspondendo a 100% do lucro líquido de 2012.

TEMAS PRIORITÁRIOS DE SUSTENTABILIDADE

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

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

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

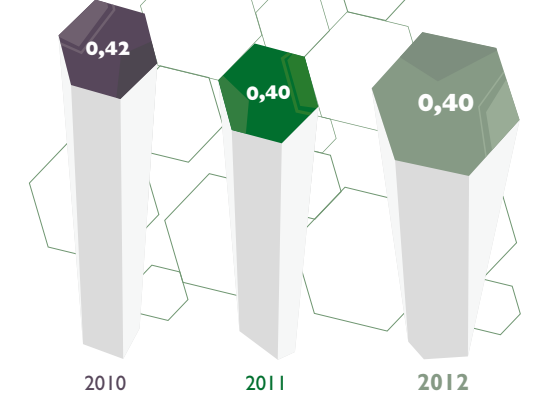


Água

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

Internamente, temos aprimorado nossos processos produtivos de eficiência no uso da água e, em 2012, alcançamos a nossa meta de manter o consumo em 0,40 litro por unidade produzida.

Consumo de água (litros/unidade produzida)



Educação

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

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

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

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

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

Empreendedorismo sustentável

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

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

Mudanças climáticas

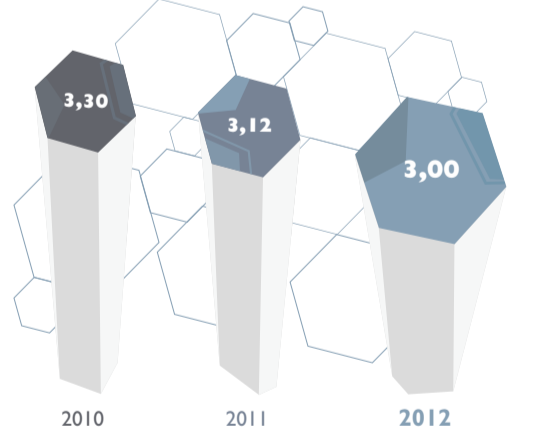
Em 2012, alcançamos uma redução de 7,4% das nossas emissões absolutas de gases causadores do efeito estufa (GEE), com base nas emissões de 2008. No entanto, essa diminuição não foi suficiente para atingirmos o compromisso de cortar 10% das nossas emissões absolutas (escopo 1 e 2 do GHG Protocol). O não atingimento ocorreu em função do aumento da participação das termoelétricas no fornecimento de energia à rede elétrica brasileira no final de 2012 para compensar o baixo nível dos reservatórios das hidroelétricas, o que afetou nossos cálculos de emissões. Esses dados incluem as nossas fábricas em Cajamar (SP) e Benevides (PA), além de nossos espaços administrativos.

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

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

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

Emissões relativas de Gases de Efeito Estufa (kg CO₂e / kg produto faturado)¹



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

Resíduos sólidos

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

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

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

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

Sociobiodiversidade

Para reforçar o nosso compromisso com a Amazônia, lançamos em 2011 o Programa Amazônia como foco prioritário de nossa estratégia da sociobiodiversidade e incluí os países vizinhos onde também temos operações. Em 2012, nosso volume de negócios na região Amazônica cresceu 88% em relação ao ano anterior, totalizando R\$ 122 milhões.

Nosso desejo é continuar ampliando nossa atuação local e buscar novas propostas de desenvolvimento sustentável que incluam seus habitantes e conservem o meio ambiente.

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

Qualidade das relações

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

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

Consultoras e consultores (CNs) e consultoras Natura orientadoras (CNOs)

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

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

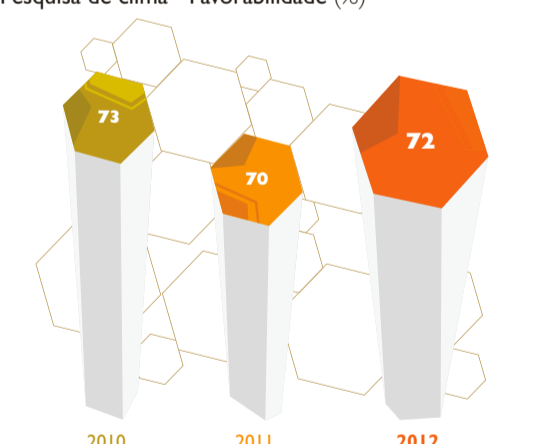
Com os avanços, ampliamos a lealdade das CNs, que atingiu o índice de 24% em 2012, resultado bem acima dos 18,6% do ano anterior e da meta de 21% para o período. Entre as CNOs, o crescimento foi ainda mais expressivo, passando de 24% para 40%.

Colaboradores

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

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

Pesquisa de clima - Favorabilidade (%)¹



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

Consumidores

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

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

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

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

Fornecedores

Focamos nosso relacionamento na criação de parcerias para a construção de uma cadeia com maior valor agregado. Com nossa atuação, sabemos que podemos influenciar nossos parceiros comerciais e temos trabalhado para que essa influência seja cada vez mais positiva. Em 2012, expandimos a estratégia de Cadeias de Suprimentos Sustentáveis, que considera aspectos socioambientais para selecionar e desenvolver nossos fornecedores.

Em 2011, revisamos 60% da nossa base de fornecedores identificando os que têm boas práticas de gestão e oportunidades de ampliar essa atuação. Em 2012, expandimos o programa aos fornecedores de insumos indiretos.

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

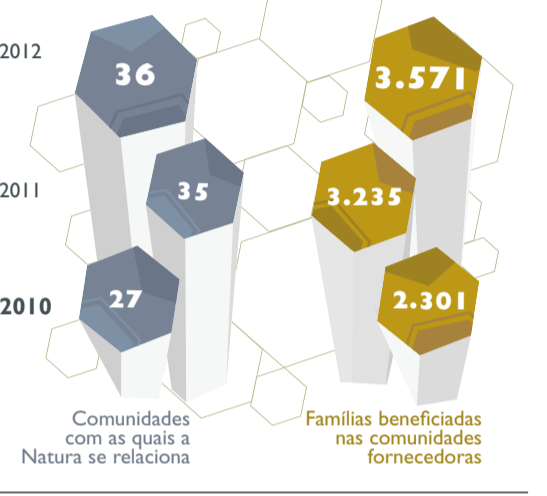
A lealdade dos fornecedores registrou queda de 4 p.p (de 26,5% para 22,6% em 2012), influenciada pelo público Sain (Serviços, Ativos e Indiretos). Um conjunto de fatores explica esse cenário de complexidade no relacionamento com os fornecedores, entre eles, a resolução dos problemas causados pela instabilidade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

Comunidades fornecedoras

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

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

Comunidades fornecedoras



Recursos (R\$ mil)

	2010	2011	2012
Recursos destinados às comunidades fornecedoras	8.706	10.037	12.072

Começamos a explorar as oportunidades que as novas tecnologias móveis e as redes sociais abrem para ampliar a qualidade das relações



PERSPECTIVAS

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

Nossa infraestrutura logística está preparada para atender a expansão futura, que no Brasil será fortemente impulsionada pelas iniciativas voltadas ao aumento de produtividade das consultoras e consultores, uma rede de mais de 1,2 milhão de pessoas que já chega às casas de quase 100 milhões de consumidores. Seguimos empenhados em aumentar a frequência de compra e a variedade de produtos adquiridos. Por isso, temos investido na evolução de nosso marketing, avançando no treinamento de consultoras e consultores e na oferta combinada de diversas categorias de produtos para o nosso consumidor.

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

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

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

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



DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS



Natura Cosméticos S.A.

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS REFERENTES AO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2012	2011	2012	2011
ATIVOS					
CIRCULANTES					
Caixa e equivalentes de caixa	5	72.767	166.007	1.144.390	515.610
Títulos e valores mobiliários	6	1.168.487	-	498.672	-
Contas a receber de clientes	7	530.033	535.309	651.416	641.872
Estoques	8	158.003	217.906	700.665	688.748
Impostos a recuperar	9	23.417	69.417	144.459	201.620
Partes relacionadas	28.1.	25.908	37.908	-	-
Instrumentos financeiros derivativos	4.2.	80.271	28.184	80.928	28.626
Outros ativos circulantes	12	130.532	115.328	157.787	126.783
Total dos ativos circulantes		2.189.418	1.170.059	3.378.317	2.203.259
NÃO CIRCULANTES					
Realizável a longo prazo:					
Impostos a recuperar	9	12.952	12.299	151.350	111.239
Imposto de renda e contribuição social diferidos	10.a)	94.813	80.145	214.246	189.552
Depósitos judiciais	11	267.598	244.938	349.537	295.839
Outros ativos não circulantes	12	23.187	4.562	41.295	29.935
Investimentos	13	1.311.364	1.253.721	-	-
Imobilizado	14	357.443	332.215	1.012.089	800.434
Intangível	14	206.036	78.929	228.545	162.754
Total dos ativos não circulantes		2.273.393	2.006.809	1.997.062	1.589.753
TOTAL DOS ATIVOS		4.462.811	3.176.868	5.375.379	3.793.012

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2012	2011	2012	2011
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
CIRCULANTES					
Empréstimos e financiamentos	15	844.261	66.424	999.462	168.962
Fornecedores e outras contas a pagar	16	252.318	183.317	649.887	488.980
Fornecedores - partes relacionadas	28.1.	254.535	293.024	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		98.351	58.551	211.814	132.045
Obrigações tributárias	17	303.833	260.027	501.509	446.800
Outras obrigações		44.820	29.359	52.040	37.932
Total dos passivos circulantes		1.798.118	890.702	2.414.712	1.274.719
NÃO CIRCULANTES					
Empréstimos e financiamentos	15	1.144.421	852.549	1.325.057	1.017.737
Obrigações tributárias	17	106.928	97.955	177.259	140.545
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18	38.488	49.600	63.293	64.957
Outras provisões	19	68.760	35.818	88.961	44.809
Total dos passivos não circulantes		1.358.597	1.035.922	1.654.570	1.268.048
PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Capital social	20.a)	427.073	427.073	427.073	427.073
Ações em tesouraria	20.c)	(66.105)	(102.849)	(66.105)	(102.849)
Reservas de capital		155.905	160.313	155.905	160.313
Reservas de lucros		308.079	292.457	308.079	292.457
Dividendo adicional proposto	20.b)	491.343	490.885	491.343	490.885
Outros resultados abrangentes		(10.199)	(17.635)	(10.199)	(17.635)
Total do patrimônio líquido dos acionistas controladores		1.306.096	1.250.244	1.306.096	1.250.244
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas		-	-	-	-
Total do patrimônio líquido		1.306.096	1.250.244	1.306.097	1.250.245
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		4.462.811	3.176.868	5.375.379	3.793.012

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

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

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2012	2011	2012	2011
RECEITA LÍQUIDA					
Custo dos produtos vendidos	23	(2.438.873)	(2.375.514)	(1.868.045)	(1.666.300)
LUCRO BRUTO		3.810.213	3.473.263	4.477.624	3.925.074
(DESPESA) RECEITAS OPERACIONAIS					
Com vendas	23	(1.642.380)	(1.503.069)	(2.212.205)	(1.952.740)
Administrativas e gerais	23	(899.128)	(816.818)	(772.688)	(680.730)
Participação dos colaboradores nos resultados	24.1.	(29.555)	(3.765)	(90.799)	(30.168)
Remuneração dos administradores	28.2.	(20.739)	(9.443)	(20.739)	(9.443)
Resultado de equivalência patrimonial	13	59.380	54.789	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	26	15.472	43.579	(11.643)	63.077
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		1.293.263	1.238.536	1.369.550	1.315.070
RESULTADO FINANCEIRO					
Receitas financeiras	25	129.831	86.502	161.808	122.698
Despesas financeiras	25	(216.965)	(163.247)	(255.258)	(200.038)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		1.206.129	1.161.791	1.276.100	1.237.730
Imposto de renda e contribuição social	10.b)	(344.907)	(330.890)	(414.878)	(406.829)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO ATTRIBUÍVEL A		861.222	830.901	861.222	830.901
Acionistas da Sociedade		861.222	830.901	861.222	830.901
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$					
Básico	27.1.	2.0081	1.9320	2.0081	1.9320
Diluído	27.2.	1.9980	1.9278	1.9980	1.9278

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS ABRANGENTES PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2012	2011	2012	2011
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO					
Outros resultados abrangentes:					
Ganhos na conversão das informações intermediárias de controladas no exterior	13	7.436	5.561	7.436	5.561
TOTAL DO RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO		868.658	836.462	868.658	836.462
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas controladores da Sociedade		868.658	836.462	868.658	836.462

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2012	2011	2012	2011
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Lucro líquido do exercício		861.222	830.901	861.222	830.901
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	14	63.594	27.565	141.178	109.921
Provisão (Reversão) decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"		(52.087)	(16.442)	(52.302)	(14.305)
Provisões (Reversão) para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18	(5.176)	(2.866)	4.623	(7.998)
Atualização monetária de depósitos judiciais		(17.371)	(28.841)	(21.049)	(51.173)
Imposto de renda e contribuição social	10.b)	344.907	330.890	414.878	406.829
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível		(2.098)	1.559	15.692	13.457
Resultado de equivalência patrimonial		(59.380)	(54.789)	-	-
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	25	145.660	94.985	163.228	121.674
Variação cambial sobre outros ativos e passivos		691	22	9.101	(7.767)
Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações		2.712	6.359	10.844	13.369
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS		-	-	807	323
Provisão (Reversão) para créditos de liquidação duvidosa	7	2.776	(492)	7.942	(675)
Provisão (Reversão) para perdas nos estoques	8	(1.460)	9.801	(23.842)	19.726
Provisão com plano de assistência médica e créditos carbono	19	32.942	10.012	44.152	12.384
Reconhecimento de crédito tributário extemporâneo		(7.311)	(15.461)	(11.617)	(40.378)
Reconhecimento de crédito tributário de processo judicial	26	(715)	(11.887)	(1.665)	(16.852)
Total		1.308.906	1.181.316	1.563.192	1.389.436
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS					
Contas a receber de clientes		2.500	(41.125)	(17.486)	(70.918)
Estoques		61.363	(42.615)	11.925	(136.948)
Impostos a recuperar		53.373	(14.648)	29.525	(45.224)
Outros ativos		(13.068)	(171.952)	(48.570)	(157.950)
Subtotal		104.168	(270.340)	(24.606)	(411.040)
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS					
Fornecedores nacionais e estrangeiros		68.310	69.443	162.102	121.752
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos		39.800	(5.218)	79.769	(30.702)
Obrigações tributárias		1.623	28.692	(2.650)	24.600
Outros passivos		(23.028)	34.006	14.108	(14.132)
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas		(5.936)	(816)	(6.287)	(829)
Subtotal		80.769	126.107	247.042	100.149
CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		1.493.843	1.037.083	1.785.628	1.078.545
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social		(293.751)	(255.182)	(320.805)	(319.623)
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos		(23.428)	(15.082)	(18.488)	(18.382)
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos		(87.480)	(57.812)	(104.332)	(76.700)
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		1.089.184	709.007	1.342.003	663.840
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Adições de imobilizado e intangível	14	(215.929)	(277.036)	(437.451)	(346.367)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível		2.098	2.535	3.135	3.726
Levantamento (pagamento) de depósitos judiciais		(5.289)	72.973	(32.649)	92.341
Aplicação em títulos e valores mobiliários		(3.015.724)	-	(4.213.731)	-
Resgate de títulos e valores mobiliários		1.847.237	-	3.715.059	-
Recebimento de dividendos de controladas		66.148	34.000	-	-
Aumento de capital em controladas	13	(88.843)	(121.173)	-	-
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		(1.370.302)	(288.701)	(965.637)	(250.300)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Amortização de empréstimos e financiamentos - principal		(462.885)	(425.383)	(629.650)	(648.687)
Captações de empréstimos e financiamentos		1.474.413	822.047	1.708.574	1.045.702
Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações		30.834	1.240	30.834	1.240
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior		(490.951)	(430.079)	(490.951)	(430.079)
Antecipação de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício corrente		(363.533)	(332.809)	(363.533)	(332.809)
Compra de ações em tesouraria		-	(104.452)	-	(104.452)
Aumento de capital por subscrição (353.289 ações ordinárias ao preço médio de R\$39,69)		-	9.012	-	9.012
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		(187.878)	(460.424)	(255.274)	(460.073)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa		-	-	(2.860)	1.914
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA		(93.240)	(40.118)	628.780	(44.619)
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa		166.007	206.125	515.610	560.229
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa		72.767	166.007	1.144.390	515.610
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA					
(93.240)		(40.118)	628.780	(44.619)	
INFORMAÇÕES ADICIONAIS ÀS DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA					
Numerários com utilização restrita	12	-	-	-	6.757
Limites de contas garantidas sem utilização		299.500	117.900	343.600	235.500

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DO VALOR ADICIONADO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2012	2011	2012	2011
RECEITAS					
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		7.501.382	6.847.932	8.515.446	7.499.050
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa	7	7.608.134	6.887.213	8.665.145	7.524.250

MONITÓRIAS DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA OS EXERCÍCIOS FIMOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E DE 2011

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

Nota explicativa	Reservas de capital					Reservas de lucros				Dividendo adicional proposto	Outros resultados abrangentes	Patrimônio líquido dos acionistas controladores	Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	Patrimônio líquido total
	Capital social	Ações em tesouraria	Reserva de		Capital adicional integralizado	Legal	Incentivos fiscais	Retenção de lucros	Lucros acumulados					
			Ágio na emissão/venda de ações	Incentivo fiscal Subvenção para investimentos										
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010	418.061	(14)	103.620	17.378	28.629	18.650	10.934	253.360	-	430.079	(23.196)	1.257.501	-	1.257.502
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	830.901	-	-	-	830.901	-	830.901
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.561	-	-	5.561
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.561	-	-	5.561
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2010 aprovados na AGO de 8 de abril de 2011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(430.079)	-	(430.079)	-	(430.079)
Aumento de capital por subscrição de ações	9.012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.012	-	9.012
Aquisição de ações em tesouraria	-	(104.452)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(104.452)	-	(104.452)
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	-	1.617	(377)	-	-	-	-	-	-	-	-	1.240	-	1.240
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra	-	-	-	-	13.369	-	-	-	-	-	-	13.369	-	13.369
Exercício de opções de compra	-	-	-	-	(2.306)	-	-	2.306	-	-	-	-	-	-
Destinação do lucro líquido do exercício:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constituição de reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	-	3.677	-	(3.677)	-	-	-	-	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	(332.809)	-	-	(332.809)	-	(332.809)
Dividendos declarados em 15 de fevereiro de 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	(467.261)	467.261	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 15 de fevereiro de 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	(23.624)	23.624	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	-	3.530	(3.530)	-	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2011	427.073	(102.849)	103.243	17.378	39.692	18.650	14.611	259.196	-	490.885	(17.635)	1.250.244	1	1.250.245
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	861.222	-	-	-	861.222	-	861.222
Outros resultados abrangentes	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.436	7.436	-	7.436
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.436	868.658	-	868.658
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2011 aprovados na AGO de 13 de abril de 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	(66)	(490.885)	-	(490.951)	-	(490.951)
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	20.c)	36.744	(5.910)	-	-	-	-	-	-	-	-	30.834	-	30.834
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra	24.2.	-	-	-	10.844	-	-	-	-	-	-	10.844	-	10.844
Exercício de opções de compra	24.2.	-	-	-	(9.342)	-	-	9.342	-	-	-	-	-	-
Destinação do lucro líquido do exercício:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constituição de reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	-	6.346	-	(6.346)	-	-	-	-	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	(363.533)	-	-	(363.533)	-	(363.533)
Dividendos declarados em 06 de fevereiro de 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	(469.512)	469.512	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 06 de fevereiro de 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	(21.831)	21.831	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012	427.073	(66.105)	97.333	17.378	41.194	18.650	20.957	268.472	-	491.343	(10.199)	1.306.096	1	1.306.097

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 2012

(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 listada no segmento especial denominado Novo Mercado da B3 (BVM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, sob o código "NATU3"), com sede em Itapetereira da Serra, Estado de São Paulo. Suas atividades e as de suas controladas (doravante denominadas "Sociedades") compreendem o desenvolvimento, a industrialização, a distribuição e a comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal, substancialmente por meio de vendas diretas realizadas pelos(as) Consultores(as) Natura, bem como a participação como sócia ou acionista em outras sociedades no Brasil e no exterior.

Em 20 de dezembro de 2012, a Natura Cosméticos S.A. celebrou contrato de compra e venda definitivo para a aquisição, sujeita a condições precedentes, de 65% da Eneis Holdings Pty Ltd., uma fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza premium que opera sob a marca "Aesop" na Austrália, Ásia, Europa e América do Norte. O preço de compra acordado foi de AU\$68,25 milhões, sujeito a certos ajustes.

A expectativa é que a operação seja concluída até 30 de abril de 2013, sendo paga com caixa da Sociedade.

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 ("IFRSs") 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 técnicos e as orientações e interpretações técnicas 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 IFRSs, 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 IFRSs 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 contábeis foram elaboradas com base no custo histórico, exceto por determinados instrumentos financeiros mensurados pelo seu valor justo, conforme descrito nas práticas contábeis a seguir. O custo histórico geralmente é baseado no valor justo das contraprestações pagas em troca de ativos.

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

Pronunciamentos novos ou revisados aplicados pela primeira vez em 2012

As políticas contábeis adotadas em 2012 são consistentes com as adotadas nas demonstrações financeiras do ano anterior, exceto pelas seguintes revisões ao IFRS em vigor a partir de 1º de janeiro de 2012:

IAS 12 Impostos de Renda (Revisão) – Impostos Diferidos – Recuperação de Ativos Subjacentes.

A revisão esclarece a determinação de cálculo de impostos diferidos sobre propriedade para investimento mensurados a valor justo. Introduz a presunção refutável de que o imposto diferido sobre as propriedades de investimento mensurado pelo método de valor justo no IAS 40 (CPC 31) deve ser definido com base no fato de que seu valor contábil será recuperado por meio da venda. Adicionalmente, introduz a exigência de que o imposto diferido sobre ativos não sujeitos à depreciação que são mensurados usando o modelo de reavaliação da IAS 16 (CPC 27) sempre sejam mensurados com base na venda do ativo. Esta revisão terá vigência para os períodos anuais iniciados em ou após 1º de janeiro de 2012. Esta revisão não gerou um impacto sobre a posição financeira, desempenho ou divulgações da Sociedade.

IFRS 1 Adoção Inicial das IFRS (Revisão) – Hiperinflação e Remoção de Datas Fixas para Primeira Adoção (Revisão).

O IASB forneceu orientações sobre como uma entidade deve retomar a apresentação de demonstrações financeiras com base nas IFRS quando sua moeda funcional deixa de estar sujeita à hiperinflação. A revisão terá vigência para períodos anuais iniciados em ou após 1º de julho de 2011. Esta revisão não gerou nenhum impacto sobre a Sociedade.

IFRS 7 Instrumentos financeiros - Divulgação — Exigências Maiores para Divulgação de Desreconhecimentos.

A revisão exige divulgação adicional sobre ativos financeiros que foram transferidos mas não desreconhecidos para permitir que o usuário das demonstrações financeiras da Sociedade entenda a relação entre os ativos que não foram desreconhecidos e os passivos correspondentes. Adicionalmente, a revisão exige a divulgação sobre o envolvimento contínuo da entidade com os ativos desreconhecidos, para permitir que os usuários avaliem a natureza do envolvimento e os riscos relacionados. A norma revisada terá vigência para períodos anuais iniciados em ou após 1º de julho de 2011. A Sociedade não possui ativos com essas características, portanto não houve impacto sobre as demonstrações financeiras.

2.2. Consolidação

a) Controladas e controladas em conjunto

Controladas são todas as entidades que 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 direta:	Participação - %	
	2012	2011
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	99,99	99,99
Natura Biosphera Comércio de Cosméticos e Serviços Ltda.	99,99	-
Natura Cosméticos S.A. - Chile	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Peru	99,94	99,94
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	99,97	99,97
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	99,99	99,99
Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.	99,99	99,99
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	99,99	99,99
Natura Cosméticos Espanha SL - Espanha	100,00	100,00
Natura (Brasil) International B.V. - Holanda	100,00	100,00

Participação indireta:

Via Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: 99,99 99,99

Natura Logística e Serviços Ltda. 99,99 99,99

Via Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: 43,33

Ybios S.A. (consolidação proporcional - controle conjunto) - 43,33

Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França 100,00 100,00

Via Natura (Brasil) International B.V. - Holanda: 100,00 100,00

Natura Brasil Inc. - EUA - Delaware 100,00 100,00

Natura International Inc. - EUA - Nova York 100,00 100,00

Natura Brasil SAS - França 100,00 100,00

Natura Europa SAS - França 100,00 100,00

Na elaboração das demonstrações consolidadas, foram utilizadas demonstrações encerradas na mesma data-base e consistentes com as práticas contábeis da Sociedade. Foram eliminados os investimentos na proporção da participação da investidora nos patrimônios líquidos e nos resultados das controladas, os saldos ativos e passivos, as receitas e despesas e os resultados não realizados, líquidos de imposto de renda e contribuição social, decorrentes de operações entre as empresas.

As atividades das controladas diretas e indiretas são as segue:

- Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Natura Cosméticos S.A. - Brasil, Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia, Natura Europa SAS - França e Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V..
- Natura Biosphera Comércio de Cosméticos e Serviços Ltda.: suas atividades concentram-se no comércio, inclusive por meio eletrônico, dos produtos da marca Natura.
- Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.: suas atividades são semelhantes às atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. - Brasil.
- Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: suas atividades concentram-se em desenvolvimento de produtos e tecnologias e pesquisa de mercado. É controladora integral da Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França, centro satélite de pesquisa e tecnologia inaugurado durante o ano 2007, em Paris.
- Natura Europa SAS - França: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene.
- Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal para a Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V..
- Natura Cosméticos y Servicios de Mexico, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos às empresas Natura Cosméticos de Mexico, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V..
- Natura Cosméticos Espanha SL: encontra-se em fase pré-operacional e suas atividades consistirão nas mesmas atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. - Brasil.
- Natura Logística e Serviços Ltda.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos para as sociedades sediadas no Brasil.
- Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França: suas atividades concentram-se em pesquisas nas áreas de testes "in vitro", alternativos aos testes em animais, para estudo da segurança e eficácia de princípios ativos, tratamento de pele e novos materiais de embalagens.
- Ybios S.A.: Em 29 de junho de 2012, a Sociedade vendeu a sua participação e deixou de integrar o quadro societário da Ybios. Os efeitos desta venda não foram relevantes. Suas atividades concentram-se na pesquisa, na gestão, no desenvolvimento de projetos, produtos e serviços voltados para a área de biotecnologia, podendo, inclusive, firmar acordos e parcerias com universidades, fundações, empresas, cooperativas e associações, entre outras entidades públicas e privadas, na prestação de serviços na área de biotecnologia e na participação em outras sociedades.
- Natura Europa SAS - França, Natura Brasil Inc. e Natura International Inc.: em janeiro de 2009 as cotas correspondentes ao capital social dessas controladas foram conferidas como aporte de capital na empresa "holding" Natura (Brasil) International B.V. - Holanda, passando a Sociedade a possuir a correspondente participação indireta nessas empresas por intermédio dessa empresa "holding" sediada na Holanda.

2.3. Apresentação de informações por segmentos

As informações por segmentos operacionais são apresentadas de modo consistente com o relatório interno fornecido para o principal tomador de decisões operacionais. O principal tomador de decisões operacionais, responsável pela alocação de recursos e pela avaliação de desempenho dos segmentos operacionais, é representado pelo Comitê Executivo da Sociedade.

2.4. Conversão para moeda estrangeira

a) Moeda funcional

Os itens incluídos nas demonstrações contábeis da controladora e de cada uma das empresas incluídas nas demonstrações contábeis consolidadas são mensurados usando a moeda do principal ambiente econômico no qual as empresas atuam ("moeda funcional").

b) Transações e saldos em moeda estrangeira

As transações em moeda estrangeira são convertidas para a moeda funcional da Sociedade (R\$ - reais) utilizando as taxas de câmbio vigentes nas datas das transações. Os saldos das contas de balanço são convertidos pela taxa de câmbio vigente nas datas dos balanços. Os ganhos e as perdas de variação cambial resultantes da liquidação dessas transações e da conversão de ativos e passivos monetários denominados em moeda estrangeira são reconhecidos no resultado do exercício, nas rubricas "Receitas financeiras" e "Despesas financeiras".

c) Moeda de apresentação e conversão das demonstrações contábeis

As demonstrações contábeis são apresentadas em reais (R\$), que correspondem à moeda de apresentação da Sociedade.

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, as demonstrações do resultado e dos fluxos de caixa e todas as outras movimentações de ativos e passivos das controladas no exterior, cuja moeda funcional é a moeda local, são convertidas para reais à taxa de câmbio média mensal, que se aproxima da taxa de câmbio vigente na data das correspondentes transações. O balanço patrimonial é convertido para reais às taxas de câmbio do encerramento de cada exercício.

Os efeitos das variações da taxa de câmbio resultantes dessas conversões são apresentados sob a rubrica "Outros resultados abrangentes" nas demonstrações do resultado abrangente e no patrimônio líquido.

2.5. Caixa e equivalentes de caixa

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

2.6. Instrumentos financeiros

2.6.1. Categorias

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

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

Ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado

São ativos financeiros mantidos para negociação, quando são adquiridos para esse fim, principalmente no curto prazo e são mensurados ao valor justo na data das demonstrações contábeis, sendo as diferenças reconhecidas no resultado. Os instrumentos financeiros derivativos também são classificados nessa categoria. Os ativos dessa categoria são classificados no ativo circulante.

No caso da Sociedade, nessa categoria estão incluídos unicamente os instrumentos financeiros derivativos. Os saldos dos instrumentos derivativos não líquidos são mensurados ao valor justo na data das demonstrações contábeis e classificados no ativo ou no passivo circulante, sendo as variações no valor justo registradas, respectivamente, nas rubricas "Receitas financeiras" ou "Despesas financeiras".

Ativos financeiros mantidos até o vencimento

Compreendem investimentos em determinados ativos financeiros classificados no momento inicial da contratação, para serem levados até a data de vencimento, os quais são mensurados ao custo amortizado pelo método de taxa de juros efetiva, menos perdas por redução do valor recuperável. A Sociedade não possui investimentos mantidos até o vencimento durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2012 e 2011.

Ativos financeiros disponíveis para venda

Quando aplicável, são incluídos nessa classificação os ativos financeiros não derivativos, que sejam designados como disponíveis para venda ou não sejam classificados como: (a) empréstimos e recebíveis; (b) investimentos mantidos até o vencimento; ou (c) ativos financeiros a valor justo por meio do resultado. Estes ativos financeiros incluem quotas de fundos de investimento e títulos de dívida do governo. Nesta categoria são registrados os instrumentos que são mantidos por um período indefinido e que podem ser alienados para atender às necessidades de liquidez ou as mudanças nas condições de mercado.

Empréstimos e recebíveis

São incluídos nessa classificação os ativos financeiros não derivativos com recebimentos fixos ou determináveis, que não são cotados em um mercado ativo. São registrados no ativo circulante, exceto, nos casos aplicáveis, aqueles com prazo de vencimento superior a 12 meses após a data do balanço, os quais são classificados como ativo não circulante. Após a mensuração inicial, esses ativos financeiros são contabilizados ao custo amortizado, utilizando o método de juros efetivos (taxa de juros efetiva), menos perda por redução ao valor recuperável. O custo amortizado é calculado levando em consideração qualquer desconto ou "prêmio" na aquisição e taxas ou custos incorridos. Em 31 de dezembro de 2012 e de 2011 compreendem contas a receber de clientes (nota explicativa nº 7).

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

Passivos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado

São classificados ao valor justo por meio do resultado quando são mantidos para negociação ou designados ao valor justo por meio do resultado.

valor recuperável de um ativo ou de determinada unidade geradora de caixa é definido como sendo o maior entre o valor em uso e o valor líquido de venda. Na estimativa do valor em uso do ativo, os fluxos de caixa futuros estimados são descontados ao seu valor presente, utilizando uma taxa de desconto antes dos impostos que reflita o custo médio ponderado de capital para a indústria em que opera a unidade geradora de caixa. O valor líquido de venda é determinado, sempre que possível, com base em contrato de venda firme em uma transação em bases comutativas, entre partes conhecedoras e interessadas, ajustado por despesas atribuíveis à venda do ativo, ou, quando não há contrato de venda firme, com base no preço de mercado de um mercado ativo, ou no preço da transação mais recente com ativos semelhantes.

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

2.16. Empréstimos e financiamentos
Reconhecidos pelo valor justo, no momento do recebimento dos recursos, líquidos dos custos de transação nos casos aplicáveis e acrescidos de encargos, juros e variações monetárias e cambiais conforme previsto contratualmente, incorridos até as datas dos balanços, conforme demonstrado na nota explicativa nº 15.

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

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

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

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

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

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

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

Os montantes de imposto de renda e contribuição social - diferidos ativos e passivos são compensados somente quando há um direito executável legal de compensar os ativos fiscais circulantes contra os passivos fiscais circulantes e/ou quando o imposto de renda e a contribuição social - diferidos ativos e passivos se relacionam com o imposto de renda e a contribuição social incidentes pela mesma autoridade tributária sobre a entidade tributável ou diferentes entidades tributáveis em que há intenção de liquidar os saldos em uma base líquida. Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 10.

2.19. Plano de outorga de opções de compra de ações
A Sociedade oferece a seus executivos planos de participações com base em ações, liquidados exclusivamente com as ações desta.

O plano de outorga de opções de compra de ações é mensurado pelo valor justo na data da outorga. Para determinar o valor justo a Sociedade utiliza um método de valorização apropriado cujos detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 24.2.

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

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

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

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 atribuível aos acionistas da Sociedade após certos ajustes, o qual é vinculado ao alcance de metas operacionais e objetivos específicos, estabelecidos e aprovados no início de cada exercício.

2.21. 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 20.(b).

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

2.22. Ações em tesouraria
Instrumentos patrimoniais próprios que são readquiridos (ações de tesouraria) e reconhecidos ao custo de aquisição e deduzidos do patrimônio líquido. Nenhum ganho ou perda é reconhecido na demonstração do resultado na compra, venda, emissão ou cancelamento dos instrumentos patrimoniais próprios da Sociedade. Qualquer diferença entre o valor contábil e a contraprestação é reconhecida em outras reservas de capital.

2.23. Ganhos e perdas atuariais do plano de assistência médica e outros custos de planos de benefícios a colaboradores
A Sociedade patrocina planos de aposentadoria de contribuição definida, os quais requerem que contribuições sejam feitas a fundos administrados separadamente dos fundos próprios da Sociedade. A Sociedade concede também determinados benefícios de extensão de assistência médica a colaboradores aposentados. Os custos associados às contribuições efetuadas pela Sociedade e por suas controladas aos planos são reconhecidos pelo regime de competência. O custeio dos benefícios concedidos pelos planos de benefícios definidos é estabelecido separadamente para cada plano, utilizando o método do crédito unitário projetado.

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 da IAS 19 e do CPC 33 - Benefícios a Empregados, com base em cálculo atuário elaborado por atuário independente, conforme detalhes divulgados na nota explicativa nº 19.

2.24. Apuração do resultado e reconhecimento da receita
A receita de vendas é reconhecida no resultado do exercício quando os riscos e benefícios inerentes aos produtos são transferidos para os clientes em conformidade com o regime contábil de competência.

A receita é reconhecida na extensão em que for provável que benefícios econômicos serão gerados para a Sociedade e quando possa ser mensurada de forma confiável. A receita de venda é gerada basicamente a partir das vendas efetuadas para os Consultores (as) Natura, (nos- os clientes) mensurada com base no valor justo da contraprestação recebida/a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. A receita de venda é reconhecida quando os riscos e benefícios significativos da propriedade dos produtos forem transferidos ao cliente, o que geralmente ocorre na sua entrega para os Consultores (as) Natura.

A receita de venda é gerada e acumulada inicialmente no razão auxiliar de vendas da Sociedade, a partir do momento em que o comprovante de despacho é emitido em nome dos nossos clientes. Todavia, como nossas receitas são registradas contabilmente apenas quando efetivamente ocorre a entrega final dos produtos, efetuamos provisão para eliminar o montante de receitas relativas aos produtos despachados e não recebidos pelos Consultores (as) Natura na data de cada fechamento das demonstrações contábeis.

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

A parcela dos incentivos fiscais reconhecida no resultado é destinada para a constituição da reserva de incentivos fiscais no grupo "Reservas de lucros" no patrimônio líquido e não é utilizado na base da distribuição de dividendos.

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

A demonstração do valor adicionado foi preparada com base em informações obtidas dos registros contábeis que servem de base de preparação das demonstrações 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 referida demonstração 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 que ainda não estão em vigor e não foram adotadas antecipadamente pela Sociedade.

A Sociedade pretende adotar tais normas quando as mesmas entrarem em vigor.

A Sociedade ainda não concluiu a mensuração dos efeitos da adoção das novas normas, interpretações e alterações, porém não espera que tenham um efeito relevante sobre as demonstrações contábeis.

O CPC ainda não editou os respectivos pronunciamentos e modificações correlacionados às IFRSs novas e revisadas apresentadas anteriormente. Em decorrência do compromisso de o CPC e a CVM manterem atualizado o conjunto de normas emitidas com base nas atualizações feitas pelo IASB, é esperado que esses pronunciamentos e modificações sejam editados pelo CPC e aprovados pela CVM até a data de sua aplicação obrigatória.

Não existem outras normas e interpretações emitidas e ainda não adotadas que possam, na opinião da Administração, ter impacto significativo no resultado ou no patrimônio divulgado pela Sociedade.

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 divergir 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 em diversos processos judiciais e administrativos, incluindo uma arbitragem, como descrito na nota explicativa nº 18. Provisões são constituídas para os riscos tributários, cíveis e trabalhistas referentes a processos judiciais que representam perdas prováveis e estimadas com certo grau de segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a opinião das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos assessores legais. A Administração acredita que essas provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão corretamente apresentadas nas demonstrações financeiras.

c) Plano de assistência médica aposentados
O valor atual do plano de assistência médica depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que atualizam uma série de premissas, como, por exemplo, taxa de desconto, entre outras, as quais estão divulgadas na nota explicativa nº 19. A mudança em uma dessas estimativas poderia afetar os resultados apresentados.

d) Plano de outorga de opções de compra de ações
O plano de outorga de opções de compra de ações é mensurado pelo valor justo na data da outorga e a despesa é reconhecida no resultado durante o período no qual o direito é adquirido em contrapartida à rubrica "Capital adicional integralizado" no patrimônio líquido. Nas datas dos balanços, a Administração da Sociedade revisa as estimativas quanto à quantidade de opções e reconhece, quando aplicável, no resultado do exercício em contrapartida ao patrimônio líquido o efeito decorrente desta revisão. Os detalhes estão divulgados na nota explicativa nº 24.2.

4. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

4.1. Considerações gerais e políticas
A administração dos riscos e a gestão dos instrumentos financeiros são realizadas por meio de políticas, definição de estratégias e implementação de sistemas de controle, definidos pelo Comitê de Tesouraria e aprovados pelo Conselho de Administração da Sociedade. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros em relação a essas políticas é apresentada e avaliada mensalmente pelo Comitê de Tesouraria da Sociedade e posteriormente submetida à apreciação dos Comitês de Auditoria e Executivo e do Conselho de Administração.

Derivativos "financeiros" - controladora	Valor principal		Valor justo		Ganho do período	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Descrição						
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	1.411.816	396.938	1.531.596	435.094	80.624	28.184
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	1.411.816	396.938	1.450.972	406.910	-	-
Derivativos "financeiros" - consolidado						
Descrição						
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	1.418.092	404.662	1.538.307	442.574	81.281	28.626
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	1.418.092	404.662	1.457.026	413.947	-	-
Derivativos "operacionais" - controladora e consolidado						
Descrição						
Contratos de "forward" (2):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar australiano	147.522	-	147.522	-	(353)	-
Ponta passiva:						
Taxa prefixada:						
Posição comprada dólar australiano	147.522	-	147.875	-	-	-

(1) As operações de "swap" financeiros consistem na troca da variação cambial por uma correção relacionada a um percentual da variação do Certificado de Depósito Interbancário - CDI pós-fixado.

(2) As operações de "forward" financeiros 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.

O valor principal representa os valores dos derivativos contratados. O valor justo refere-se ao valor reconhecido no balanço dos derivativos contratados ainda em aberto nas datas dos balanços.

Para os instrumentos financeiros derivativos mantidos pela Sociedade e por suas controladas em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011, devido ao fato de os contratos serem efetuados diretamente com instituições financeiras e não por meio da BM&FBOVESPA, não há margens depositadas como garantia das referidas operações.

Análise de sensibilidade
Para análise de sensibilidade dos instrumentos financeiros derivativos "financeiros", a Administração da Sociedade entende que há necessidade de considerar os ativos e passivos com exposição à flutuação das taxas de câmbio registradas no balanço patrimonial.

Emprestimos e financiamentos em moeda estrangeira (*) 1.510.721 1.536.507
Contas a receber em moeda estrangeira - (5.752)
Contas a pagar em moeda estrangeira 10.308 15.686
Valor dos derivativos "financeiros" (1.646.856) (1.649.894)
Exposição ativa líquida (125.827) (103.453)

A seguir estão demonstrados o ganho (perda) que teriam sido reconhecidos no resultado do exercício findo em 31 de dezembro de 2012 de acordo com os seguintes cenários:

Descrição:	Controladora			
	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Exposição passiva líquida	Alta do dólar	1.170	31.457	62.914
Consolidado				
Descrição:	Risco da Sociedade	Cenário provável	Cenário II	Cenário III
Exposição passiva líquida	Alta do dólar	962	25.863	51.727

No decorrer do exercício findo em 31 de dezembro de 2012 não houve transferência entre nenhum dos níveis de avaliações do valor justo.

O cenário provável (R\$2,04/US\$1,00) considera as taxas futuras da moeda estrangeira, conforme cotações obtidas na BM&FBOVESPA nas datas previstas dos vencimentos dos instrumentos financeiros com exposição ao câmbio. Os cenários II e III consideram uma alta do dólar norte-americano de 25% (R\$2,55/US\$1,00) e de 50% (R\$3,07/US\$1,00), respectivamente. Os cenários provável, II e III estão sendo apresentados em atendimento à Instrução CVM nº 475/08. A Administração utiliza o cenário provável na avaliação das possíveis mudanças na taxa de câmbio e apresenta o referido cenário em atendimento à IFRS 7 - Instrumentos Financeiros; Divulgações.

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

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

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

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

A Sociedade e suas controladas têm como política contratar derivativos do tipo "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI, da TJLP e das taxas prefixadas. No entanto, em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011 a Sociedade e suas controladas não tinham esse tipo de derivativo, por considerarem o risco baixo, conforme descrito anteriormente.

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

A Sociedade e suas controladas têm como política contratar derivativos do tipo "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI, da TJLP e das taxas prefixadas. No entanto, em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011 a Sociedade e suas controladas não tinham esse tipo de derivativo, por considerarem o risco baixo, conforme descrito anteriormente.

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

A Sociedade e suas controladas têm como política contratar derivativos do tipo "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI, da TJLP e das taxas prefixadas. No entanto, em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011 a Sociedade e suas controladas não tinham esse tipo de derivativo, por considerarem o risco baixo, conforme descrito anteriormente.

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

A Sociedade e suas controladas têm como política contratar derivativos do tipo "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI, da TJLP e das taxas prefixadas. No entanto, em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011 a Sociedade e suas controladas não tinham esse tipo de derivativo, por considerarem o risco baixo, conforme descrito anteriormente.

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

A Sociedade e suas controladas têm como política contratar derivativos do tipo "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI, da TJLP e das taxas prefixadas. No entanto, em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011 a Sociedade e suas controladas não tinham esse tipo de derivativo, por considerarem o risco baixo, conforme descrito anteriormente.

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

A Sociedade e suas controladas têm como política contratar derivativos do tipo "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI, da TJLP e das taxas prefixadas. No entanto, em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011 a Sociedade e suas controladas não tinham esse tipo de derivativo, por considerarem o risco baixo, conforme descrito anteriormente.

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

A gestão de riscos é realizada pela Tesouraria Central da Sociedade, que tem também a função de aprovar todas as operações de aplicações e empréstimos realizadas pelas controladas da Sociedade.

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

a) Riscos de mercado
A Sociedade e as controladas estão expostas a riscos de mercado decorrentes das atividades de seus negócios. Esses riscos de mercado envolvem principalmente a possibilidade de flutuações na taxa de câmbio e mudanças nas taxas de juros.

i) Risco cambial
A Sociedade e suas controladas estão expostas ao risco de câmbio resultante de instrumentos financeiros em moedas diferentes de suas moedas funcionais. Para a redução da referida exposição, foi implantada uma política para proteger o risco cambial, que estabelece níveis de exposição vinculados a esse risco (Política de Proteção Cambial). Os procedimentos de tesouraria definidos com base na política vigente incluem rotinas mensais de projeção e avaliação da exposição cambial consolidada da Sociedade e de suas controladas, sobre as quais se baseiam as decisões tomadas pela Administração.

A Política de Proteção Cambial considera os valores em moeda estrangeira dos saldos a receber e a pagar de compromissos já assumidos e registrados nas demonstrações contábeis oriundos das operações da Sociedade e de suas controladas, bem como fluxos de caixa futuros, com prazo médio de seis meses, ainda não registrados no balanço patrimonial. Em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011, a Sociedade e suas controladas estão expostas ao risco de flutuação do dólar norte-americano e, particularmente em 31 de dezembro de 2012, Sociedade está exposta ao dólar-australiano. Para proteger as exposições cambiais com relação à moeda estrangeira, a Sociedade e suas controladas contratam operações com instrumentos financeiros derivativos do tipo "swap" e compra a termo de moeda denominada "Non Deliverable Forward - NDF" ("forward"). Conforme a Política de Proteção Cambial os derivativos contratados pela Sociedade ou por suas controladas deverão limitar a perda referente à desvalorização cambial em relação ao lucro líquido projetado para o exercício em curso, dada uma determinada estimativa de desvalorização cambial em relação ao dólar norte-americano. Essa limitação define o teto ou a exposição cambial máxima permitida à Sociedade e a suas controladas com relação ao dólar norte-americano.

Em 31 de dezembro de 2012, o balanço patrimonial da controladora e consolidado inclui contas denominadas em dólar americano que, em conjunto, representam um passivo de R\$1.510.721 e R\$1.515.328, respectivamente (em 31 de dezembro de 2011, R\$438.667 e R\$444.894, respectivamente). Essas contas constituídas por empréstimos e financiamentos, na sua totalidade em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011, são protegidas com derivativos do tipo "swap".

Em 31 de dezembro de 2012, a controladora possuía compromisso financeiro futuro denominado em dólar australiano conforme Fato Relevante publicado em 20 de dezembro de 2012 representando um valor de R\$144.670. Este valor constitui o futuro desembolso para aquisição, sujeita a condições precedentes, de 65% da Emis Holding Pty Ltd, e está protegido com derivativo do tipo "forward".

Instrumentos derivativos para proteção do risco de câmbio
A Sociedade classifica os derivativos em "financeiros" e "operacionais". Os "financeiros" são derivativos do tipo "swap" contratados para proteger o risco cambial dos empréstimos e financiamentos denominados em moeda estrangeira. Os "operacionais" são derivativos (geralmente "forwards") contratados para proteger o risco cambial dos fluxos de caixa operacionais do negócio.

Em 31 de dezembro de 2012, os contratos em aberto de "swap" e "forward" com vencimentos entre janeiro de 2013 e julho de 2020, foram celebrados com contrapartes representadas pelos bancos Bank of America (43%), HSBC (23%), Bradesco (19%), Citibank (6%), Itaú (6%) e Brasil (3%), e estão assim compostos:

Derivativos "financeiros" - controladora	Valor principal		Valor justo		Ganho do período	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Descrição						
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	1.411.816	396.938	1.531.596	435.094	80.624	28.184
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	1.411.816	396.938	1.450.972	406.910	-	-
Derivativos "financeiros" - consolidado						
Descrição						
Contratos de "swap" (1):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar	1.418.092	404.662	1.538.307	442.574	81.281	28.626
Ponta passiva:						
Taxa CDI pós-fixada:						
Posição vendida no CDI	1.418.092	404.662	1.457.026	413.947	-	-
Derivativos "operacionais" - controladora e consolidado						
Descrição						
Contratos de "forward" (2):						
Ponta ativa:						
Posição comprada dólar australiano	147.522	-	147.522	-	(353)	-
Ponta passiva:						
Taxa prefixada:						
Posição comprada dólar australiano	147.522	-	147.875	-	-</	

Controladora	Menos de um ano		Entre um e dois anos		Mais de dois e cinco anos		Mais de cinco anos		Total	Efeito do desconto	Valor contábil 2012
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011			
Em 31 de dezembro de 2012											
Circulante:											
Empréstimos e financiamentos	893.202	-	-	-	-	-	893.202	(48.941)	844.261		
Fornecedores	252.318	-	-	-	-	-	252.318	-	252.318		
Instrumentos financeiros	68.939	-	-	-	-	-	68.939	11.332	80.271		
Não circulante:											
Empréstimos e financiamentos	-	1.127.258	65.606	64.736	1.257.600	(113.179)	1.144.421				
Consolidado											
Em 31 de dezembro de 2012											
Circulante:											
Empréstimos e financiamentos	1.057.712	-	-	-	1.057.712	(58.250)	999.462				
Fornecedores	649.887	-	-	-	649.887	-	649.887				
Instrumentos financeiros	69.402	-	-	-	69.402	11.526	80.928				
Não circulante:											
Empréstimos e financiamentos	-	1.261.619	121.712	74.840	1.458.171	(133.114)	1.325.057				

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 beneficiários a outras partes interessadas.

A Sociedade monitora o capital com base nos índices de avançamento 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 avançamento financeira consolidados em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011 estão demonstrados a seguir:

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos	1.988.682	918.973	2.324.519	1.186.699
Instrumentos financeiros	(80.271)	(28.184)	(80.928)	(28.626)
Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários	(1.241.254)	(1.66.007)	(1.643.062)	(515.610)
Dívida líquida	667.157	724.782	600.529	642.463
Patrimônio líquido	1.306.096	1.250.244	1.306.097	1.250.245
Índice de avançamento financeira	51,08%	57,97%	45,98%	51,39%

4.4. Estimativa de valores justos

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

• Nível 1: Avaliação com base em preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos e passivos idênticos nas datas dos balanços. Um mercado é visto como ativo se os preços cotados estiverem pronta e regularmente disponíveis a partir de uma Bolsa de Mercadorias e Valores, um corretor, grupo de indústrias, serviço de precificação ou agência reguladora e aqueles preços representam transações de mercado reais, as quais ocorrem regularmente em bases puramente comerciais.

• Nível 2: Utilizado para instrumentos financeiros que não são negociados em mercados ativos (por exemplo, derivativos de balcão), cuja avaliação é baseada em técnicas que, além dos preços cotados incluídos no Nível 1, utilizam outras informações adotadas pelo mercado para o ativo ou passivo direta (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços).

• Nível 3: Avaliação determinada em virtude de informações, para os ativos ou passivos, que não são baseadas nos dados adotados pelo mercado (ou seja, informações não observáveis).

Em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011, a mensuração da totalidade dos instrumentos financeiros da Sociedade e de suas controladas corresponde às características do Nível 2. O valor justo dos derivativos de câmbio ("swaps" e "forwards") é determinado com base nas taxas de câmbio e juros futuros nas datas dos balanços, com o valor resultante descontado ao valor presente.

Aplicações financeiras

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

Empréstimos e financiamentos

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

Os valores justos dos empréstimos e financiamentos contratados com juros prefixados correspondem a valores próximos aos saldos contábeis divulgados na nota explicativa nº 15.

Contas a receber e fornecedores

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

5. CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Caixa e bancos	51.732	27.929	144.011	98.208
Certificado de Depósitos Bancários (a)	21.035	138.078	965.777	417.402
Compromissadas (b)	-	-	34.602	-
	72.767	166.007	1.144.390	515.610

(a) As aplicações em Certificado de Depósitos Bancários são remuneradas por taxas que variam entre 99,60% a 103,75% do CDI.

(b) As operações compromissadas são títulos emitidos pelos bancos com o compromisso de recompra do título por parte do banco, e de revenda pelo cliente, com taxas definidas, e prazos predeterminados, lastreados por títulos privados ou públicos dependendo da disponibilidade do banco e são registradas na CETIP.

6. TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Fundos de investimentos exclusivos	1.168.487	-	-	-
Títulos do governo	-	-	498.672	-
	1.168.487	-	498.672	-

A partir de abril de 2012, a Sociedade concentrou a maior parte de suas aplicações em um fundo de investimento exclusivo. Em 31 de dezembro de 2012, o valor contabilizado referente ao fundo de investimento exclusivo está avaliado ao valor justo por meio de resultado. De acordo com a Instrução CVM nº 408/04, as aplicações financeiras em Fundos de Investimentos nos quais a Sociedade tem participação exclusiva foram consolidadas.

Os fundos exclusivos são como segue:

O Fundo de Investimento Sintonia é um fundo renda fixa crédito privado sob gestão, administração e custódia do BFG Pactual. Os ativos elegíveis na composição da carteira são: operações compromissadas, CDBs e títulos da dívida pública quando lastro para operações compromissadas. Não há prazo de carência para resgate de quotas, que podem ser resgatadas com rendimento a qualquer momento.

O Fundo de Investimento Essencial é um fundo renda fixa crédito privado sob gestão, administração e custódia do Itaú Unibanco. Os ativos elegíveis na composição da carteira são: títulos da dívida pública, CDBs e operações compromissadas. Não há prazo de carência para resgate de quotas, que podem ser resgatadas com rendimento a qualquer momento.

A composição dos títulos que compõem as carteiras dos fundos exclusivos em 31 de dezembro de 2012, é como segue:

	Sintonia	Essencial	Total
	Certificado de Depósitos Bancários	249.516	683.563
Operações compromissadas	31.069	-	31.069
Títulos públicos (LFT)	-	498.672	498.672
	280.585	1.182.235	1.462.820

7. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Contas a receber de clientes	588.980	591.480	724.347	706.861
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(58.947)	(56.171)	(72.931)	(64.989)
	530.033	535.309	651.416	641.872

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

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
A vencer	463.023	452.392	567.207	543.472
Vencidos:				
Até 30 dias	54.489	102.107	72.145	117.560
De 31 a 60 dias	23.020	14.029	26.481	16.254
De 61 a 90 dias	14.448	9.950	17.708	13.306
De 91 a 180 dias	34.000	13.002	40.806	16.269
	588.980	591.480	724.347	706.861
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	(58.947)	(56.171)	(72.931)	(64.989)
	530.033	535.309	651.416	641.872

O saldo da rubrica "Contas a receber de clientes" no consolidado está predominantemente denominado em reais, com aproximadamente 84% do saldo em aberto em 31 de dezembro de 2012 (89% em 31 de dezembro de 2011), sendo o saldo remanescente denominado em moedas diversas e formado pela vendas das controladas no exterior.

A movimentação da provisão para créditos de liquidação duvidosa para o exercício findo em 31 de dezembro de 2011 está assim representada:

Controladora			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
(56.663)	(82.860)	83.352	(56.171)

Consolidado			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
(65.664)	(88.277)	88.952	(64.989)

A movimentação da provisão para créditos de liquidação duvidosa para o exercício findo em 31 de dezembro de 2012 está assim representada:

Controladora			
Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012
(56.171)	(122.224)	119.448	(58.947)

Consolidado			
Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012
(64.989)	(138.056)	130.114	(72.931)

a) Provisão constituída conforme a nota explicativa nº 2.7.

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

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

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

8. ESTOQUES

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Produtos acabados	162.952	219.626	549.697	565.739
Matérias-primas e materiais de embalagem	-	-	150.167	149.806
Material promocional	13.871	18.560	52.273	52.288
Produtos em elaboração	-	-	20.085	16.314
Provisão para perdas	(18.820)	(20.280)	(71.557)	(95.399)
	158.003	217.906	700.665	688.748

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

Controladora			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
(10.479)	(20.741)	10.940	(20.280)

Consolidado			
Saldo em 2010	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2011
(75.673)	(66.900)	47.174	(95.399)

A movimentação da provisão para perdas na realização dos estoques para o exercício findo em 31 de dezembro de 2012 está assim representada:

Controladora			
Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012
(20.280)	(11.803)	13.263	(18.820)

Consolidado			
Saldo em 2011	Adições (a)	Baixas (b)	Saldo em 2012
(95.399)	(86.894)	110.736	(71.557)

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

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

9. IMPOSTOS A RECUPERAR

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
ICMS a compensar sobre aquisição de insumos	-	-	208.907	154.942
ICMS - ST a ressarcir sobre vendas interestaduais - SP (a)	3.693	8.296	3.693	8.296
Impostos a compensar - controladas no exterior	-	-	26.315	22.170
ICMS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	12.812	15.428	21.992	24.318
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de ativo imobilizado	-	-	44	7.376
PIS e COFINS a compensar sobre aquisição de insumos	18.512	45.012	21.394	68.187
PIS e COFINS oriundo de ganho de processo judicial (b)	-	11.887	7.881	16.852
IRPJ e CSLL a compensar	970	728	1.362	3.236
PIS, COFINS e CSLL - retidos na fonte	-	-	3.221	2.024
Outros	382	365	5.184	8.834
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS (c)	-	-	(4.184)	(3.376)
	36.369	81.716	295.809	312.859
Circulante	23.417	69.417	144.459	201.620
Não circulante	12.952	12.299	151.350	111.239

(a) Refere-se ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - Substituição Tributária - ICMS - ST que vem sendo mensalmente destacado e retido nas operações de venda realizadas pela Sociedade e por sua controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., com mercadorias destinadas a clientes localizados em outras Unidades da Federação (Estados e Distrito Federal) que não o Estado de São Paulo, conforme legislação fiscal do Estado de São Paulo, vigente desde fevereiro de 2008. A Sociedade obteve em 2010 na Secretaria da Fazenda de SP - Sefaz um regime especial que permite a compensação dos referidos créditos através de um mecanismo denominado "Via Rápida" ("Fast Track"), no qual os créditos são compensados no mês seguinte de sua apuração, mediante apresentação de carta de fiança bancária de 1,5 vezes o valor do crédito.

(b) O montante demonstrado refere-se ao reconhecimento de crédito tributário de Programa de Integração Social - PIS e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS oriundos de ganho de processo judicial que questiona a inconstitucionalidade e ilegalidade da majoração da base de cálculo das contribuições citadas, instituídas pela Lei nº 9.718/98. A Sociedade obteve autorização da Receita Federal do Brasil para compensação dos créditos da controladora após o trânsito e julgamento da causa. Em dezembro de 2012, o processo judicial transitou em julgamento de maneira favorável aos interesses da Sociedade, razão pela qual a Receita Federal do Brasil acatou o pedido de habilitação de crédito solicitado pela Sociedade.

(c) O deságio é decorrente do despejo da Sociedade em realizar seus créditos de ICMS, oriundos de exportação, de uma maneira ágil e rentável. Por isso, utiliza-se de uma previsão legal, a qual permite a venda de créditos desta natureza. No entanto, sua realização está sujeita a aprovação da Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo - SEFAZ/SP, fato este que ainda impede a Sociedade de realizar esta venda.

10. IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

a) Diferidos

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

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Provisão para créditos de liquidação duvidosa (nota explicativa nº 7)	22.316	19.098	22.316	19.098
Provisão para perdas nos estoques (nota explicativa nº 8)	6.399	6.895	20.039	28.219
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas (nota explicativa nº 18)	14.168	17.743	36.273	36.896
Não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS (nota explicativa nº 18)	656	620	49.342	39.173
Passivo atuarial - plano de assistência médica aposentados (nota explicativa nº 19)	14.181	6.573	18.661	9.565
Ganhos decorrentes das mudanças no valor justo dos instrumentos derivativos (nota explicativa nº 25)	(27.292)	(9.583)	(27.516)	(9.733)
Provisão de ICMS - ST - PR, DF, MS, MT e RJ (nota explicativa nº 17)	13.856	8.247	13.856	8.247
Provisões para perdas na realização de adiantamentos a fornecedores	2.011	1.992	2.614	2.137
Provisões para obrigações contratuais	7.809	1.439	10.310	2.713
Provisão para deságio na cessão de créditos de ICMS	-	-	1.422	1.148
Provisões para repartição de benefícios e parcerias a pagar	8.510	6.178	8.510	6.178
Diferenças temporárias das operações internacionais	-	-	10.019	9.681
Provisões para participação nos resultados	15.412	3.955	31.016	10.947
Ajuste de taxa de depreciação - vida útil (Regime Tributário de Transição - RTT)	1.241	1.420	(9.605)	(6.989)
Outras diferenças temporárias	15.546	15.568	26.989	32.272
	94.813	80.145	214.246	189.552

A Administração, com base em suas projeções de lucros tributáveis futuros, estima que os créditos tributários registrados serão integralmente realizados em até cinco exercícios.

A expectativa da Administração para realização dos créditos tributários está apresentada a seguir:

IMOBILIZADO E INTANGÍVEL

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Controladora					
		2012			2011		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual
IMOBILIZADO							
Benefícios	21	39.872	(21.270)	18.602	39.010	(16.991)	22.019
Veículos em propriedade de terceiros (a)	15	41.108	(24.247)	16.861	35.419	(11.844)	23.575
Máquinas e equipamentos	4	123.467	(16.251)	107.216	114.844	(7.421)	107.423
Edifícios	15	56.694	-	56.694	56.694	-	56.694
Móveis e utensílios	7	16.039	(5.131)	10.908	11.633	(3.006)	8.627
Equipamentos de informática	18	66.832	(19.857)	46.975	50.867	(7.024)	43.843
Projetos em andamento	-	100.187	-	100.187	70.034	-	70.034
		<u>444.199</u>	<u>(86.756)</u>	<u>357.443</u>	<u>378.501</u>	<u>(46.286)</u>	<u>332.215</u>

	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Controladora					
		2012			2011		
		Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual
INTANGÍVEL							
Softwares e outros	17	238.840	(42.468)	196.372	88.848	(17.356)	71.492
Créditos de carbono (c)	-	9.664	-	9.664	7.437	-	7.437
		<u>248.504</u>	<u>(42.468)</u>	<u>206.036</u>	<u>96.285</u>	<u>(17.356)</u>	<u>78.929</u>

	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	Consolidado					
		2012			2011		
		Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Depreciação acumulada	Valor Residual
IMOBILIZADO							
Máquinas e equipamentos	6	439.844	(174.839)	265.005	410.901	(145.342)	265.559
Edifícios	4	207.836	(66.028)	141.808	207.836	(60.400)	147.436
Instalações	9	144.090	(81.451)	62.639	132.919	(73.512)	59.407
Terrenos	-	27.484	-	27.484	27.214	-	27.214
Moldes	30	137.492	(105.127)	32.295	116.068	(87.966)	28.102
Veículos	21	64.766	(27.228)	37.538	59.490	(22.930)	37.060
Equipamentos de informática	19	93.910	(40.001)	53.909	76.305	(23.933)	52.372
Móveis e utensílios	11	39.446	(15.738)	23.708	32.976	(11.937)	21.039
Benefícios em propriedade de terceiros (a)	15	57.395	(34.012)	23.383	50.599	(18.581)	32.018
Projetos em andamento	-	341.884	-	341.884	128.287	-	128.287
Outros	3	4.688	(2.252)	2.436	4.196	(2.256)	1.940
		<u>1.558.835</u>	<u>(546.746)</u>	<u>1.012.089</u>	<u>1.246.791</u>	<u>(446.357)</u>	<u>800.434</u>

	Taxa média ponderada anual de amortização - %	Consolidado					
		2012			2011		
		Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual	Custo corrigido	Amortização acumulada	Valor Residual
INTANGÍVEL							
Softwares	18	276.824	(63.596)	213.228	182.890	(32.676)	150.214
Fundo de comércio - Natura Europa S.A. - França (b)	-	5.600	-	5.600	5.074	-	5.074
Créditos de carbono (c)	-	9.664	-	9.664	7.437	-	7.437
Marcas e patentes	10	936	(883)	53	1.652	(1.293)	29
		<u>293.024</u>	<u>(64.477)</u>	<u>228.545</u>	<u>197.053</u>	<u>(34.299)</u>	<u>162.754</u>

(a) As taxas de amortização consideram os prazos de aluguel dos imóveis arrendados, os quais variam de três a sete anos.
 (b) O fundo de comércio gerado na compra da Natura Europa S.A. - França está fundamentado na existência de ponto comercial em que não se ocorre lucro de avaliação emitido por peritos independentes, com sustentação de tratar-se de um ativo intangível, comercializável, que não sofre perda de valor em virtude da passagem do tempo. A variação ocorrida no saldo, entre 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011, deve-se exclusivamente aos efeitos da variação cambial.
 (c) Programa Carbono Neutro (nota explicativa nº 2.11.3).

	Mutações do intangível					
	Controladora		Consolidado		2011	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Saldo no início do exercício						
	78.929	18.586	162.754	120.073		
Adições:						
Softwares (inclui gastos com implementação)	95.427	64.993	111.081	66.402		
Créditos de carbono	9.729	4.135	9.729	4.135		
	105.156	69.128	120.810	70.537		
Transferências e baixas líquidas	(5.063)	(2.034)	(13.857)	(2.043)		
Aquisições de controladas	52.125	-	-	-		
Amortização	(25.111)	(6.751)	(41.162)	(25.813)		
Saldo no fim do exercício	<u>206.036</u>	<u>78.929</u>	<u>228.545</u>	<u>162.754</u>		

15. EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

	Controladora				Consolidado			
	2012		2011		2012		2011	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Moeda local								
BNDDES - EXIM	-	-	-	67.607	A			
Financiadora de Estudos e Projetos FINEP	-	-	75.178	25.106	B			
Debêntures	352.240	353.256	352.240	353.256	C			
BNDDES	77.918	21.708	203.258	141.689	D			
Capital de giro/NCE	-	48.613	72.448	48.613	E			
BNDDES - FINAME	-	-	5.660	7.336	F			
Banco do Brasil - Fundo de Amparo do Trabalhador - FAT Fomentar	-	-	1.324	2.697	G			
Arrendamentos mercantis - financeiros	47.803	56.729	47.803	56.729	H			
FINEP subvenção	-	-	7.005	289	I			
Total em moeda local	<u>477.961</u>	<u>480.306</u>	<u>758.616</u>	<u>705.322</u>				
Moeda estrangeira								
BNDDES	14.545	4.486	19.152	10.713	J			
Resolução nº 4.131/62	1.474.716	411.237	1.474.716	411.237	K			
Operação internacional - Peru	-	-	27.278	36.483	L			
Operação internacional - México	-	-	2.117	-	M			
ACE	-	-	21.180	-	N			
Arrendamentos mercantis - financeiros	21.460	22.944	21.460	22.944	O			
Total em moeda estrangeira	<u>1.510.721</u>	<u>438.667</u>	<u>1,565.903</u>	<u>481.377</u>				
Total geral	<u>1,988.682</u>	<u>918.973</u>	<u>2,324.519</u>	<u>1,186.699</u>				
Circulante	<u>844.261</u>	<u>66.424</u>	<u>999.462</u>	<u>168.962</u>				
Não circulante	<u>1,144.421</u>	<u>852.549</u>	<u>1,325.057</u>	<u>1,017.737</u>				

Referência	Moeda	Vencimento	Encargos	Garantias
A	Real	Março de 2014	Juros de 2,5% a.a. + TJLP	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.
B	Real	Março de 2013 e maio 2019	TJLP para a parcela com vencimento em 2013 e 5% a.a. e para parcela com vencimento em maio de 2019	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
C	Real	Maio de 2013	Juros de 108% do CDI com vencimento em maio de 2013	Não há
D	Real	Até Maio de 2020	TJLP+ juros de 0,7% a 2,8% a.a. para a parcela com vencimento em março de 2016 e 3,3% para a parcela com vencimento em 2020	Carta de fiança bancária
E	Real	Abril de 2013	105,9% do CDI a.a.	Alienação fiduciária Natura Cosméticos S.A.
F	Real	Até Março de 2017	Juros de 4,5% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
G	Real	Fevereiro de 2014	Juros de 4,4% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias
H	Real	Até Agosto de 2026	Juros de 108,0% da taxa DI - CETIP (b)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos de arrendamento mercantil
I	Real	Julho de 2015	Não há	Não há
J	Dólar/USD	Julho de 2020	Varição cambial + 2,3% a.a. + Resolução nº 635 (a)	Aval da Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária
K	Dólar/USD	Julho de 2015	Varição cambial + juros de 1,87% a 3,89% a.a. (a)	Aval da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.
L	Novo sol	Dezembro de 2014	Juros de 5,2% a.a.	Carta de fiança bancária
M	Peso Mexicano	Dezembro de 2014	Juros de 5,7% a.a.	Aval da Natura Cosméticos S.A.
N	Dólar/USD	Abril de 2013	Varição cambial + 1,15% a.a.	Aval da Natura Cosméticos S.A.
O	Dólar/USD	Dezembro de 2016	Varição cambial + juros de 3,87% a.a. (a)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos

(a) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo "swap" com a troca da indexação da moeda estrangeira para CDI.
 (b) DI - CETIP - índice diário calculado a partir da taxa média DI, divulgada pela Cetip S.A. - Balcão Organizado de Ativos e Derivativos.

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
	2014	253.617	771.468	315.314
2015	806.435	11.067	864.748	481.32
2016	26.513	8.364	47.045	38.413
2017 em diante	57.856	61.650	97.950	90.696
	<u>1.144.421</u>	<u>852.549</u>	<u>1.325.057</u>	<u>1.017.737</u>

Os contratos de empréstimos bancários vigentes são como segue:
 a) Descrição dos empréstimos bancários

1. Contratos de financiamento com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social)

A Sociedade e suas controladas Indústria e Comércio de Cosméticos 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

3. Financiamento de Máquinas e Equipamentos - FINAME
 A Sociedade é beneficiária de uma linha de crédito com o BNDES, relativa a operações de repasse de FINAME, um empréstimo destinado a financiar a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, concedido pelo BNDES. O mencionado repasse ocorre por meio da Natura Ltda., gerando a indústria e comércio de Cosméticos Natura Ltda., crédito controlado de reconstituição por parte da instituição financeira credenciada como agente financeiro, usualmente Banco Itaú Unibanco S.A. e Banco do Brasil S.A., que contratam com a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. as referidas operações de financiamento.

Os contratos firmados têm como garantia a transferência da propriedade fiduciária dos bens descritos nos respectivos contratos. Figura como fiel depositário dessa bens a própria controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., sendo a Sociedade a avalista. Adicionalmente, a Sociedade e suas controladas firmaram obrigações a cumprir as disposições aplicáveis aos contratos do BNDES e condições gerais reguladoras das operações relativas ao FINAME.

4. Resolução nº 4.131/62
 Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior em moeda estrangeira via Resolução nº 4.131/62 com Instituições Financeiras.

5. Debêntures
 Primeira emissão de debêntures, simples, não negociáveis em ações, no valor total de R\$350.000, série única, sem garantia, bem como sem "co-venustas" 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.

6. NACE
 Nota de Crédito à Exportação - Recursos destinados ao financiamento do capital de giro em liquidação com pagamento de juros mensais e vencimento do principal em 15 de abril de 2013.

a) Obrigações de arrendamento mercantil financeiro
 b) Obrigações financeiras são compostas como segue:

	Consolidado	
	2012	2011
Obrigações brutas de arrendamento financeiro - pagamentos mínimos de arrendamento:		
Menos de um ano	14.561	12.633
Mais de um ano e menos de cinco anos	49.592	54.102
Mais de cinco anos	70.718	78.800
	<u>134.871</u>	<u>145.535</u>
Encargos de financiamento futuros sobre os arrendamentos financeiros	<u>(65.608)</u>	<u>(65.862)</u>
Obrigações de arrendamento financeiro - saldo contábil	<u>69.263</u>	<u>79.673</u>
Saldo contábil dos ativos imobilizados leasing e 'sale leaseback'	<u>77.924</u>	<u>80.378</u>

c) Cláusulas restritivas de contratos
 Em 31 de dezembro de 2012 e em 31 de dezembro de 2011, a maioria dos contratos de empréstimos e financiamentos mantidos pela Sociedade e por suas controladas não contém cláusulas restritivas que estabeleçam obrigações quanto à manutenção de índices financeiros por parte da Sociedade e de suas controladas.

Os contratos firmados com o BNDES a partir de julho de 2011 apresentam cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: - Dívida líquida / EBITDA igual ou superior a 1,5x; e - Dívida líquida / ZEBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

Em 31 de dezembro de 2012, a Sociedade cumpria integralmente todas essas cláusulas restritivas.

16. FORNECEDORES E OUTRAS CONTAS A PAGAR

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Fornecedores nacionais	223.433	133.762	615.189	435.328
Fornecedores estrangeiros (*)	10.308	15.043	15.016	18.765
Fretes a pagar	18.577	34.512	19.682	34.887
	<u>252.318</u>	<u>183.317</u>	<u>649.887</u>	<u>488.980</u>

(*) Referem-se, em sua maioria, a valores denominados em dólares norte-americanos.

17. OBRIGAÇÕES TRIBUTÁRIAS

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
PIS e COFINS a pagar (medida liminar) (a)	1.929	1.823	145.124	115.214
ICMS ordinário a pagar (b)	100.696	59.894	100.184	81.687
ICMS - ST a pagar (c)	96.898	89.301	96.898	89.301
IRPJ e CSLL a pagar (d)	93.446	127.458	132.548	150.639
IRPJ e CSLL (medida liminar) (c)	88.105	56.941	88.105	56.941
IRPJ e CSLL (medida liminar PAT)	4.630	2.656	8.693	6.029
IRRF	8.844	7.621	13.403	11.974
IPI - produtos isentos e com alíquota zero (d)	-	-	44.766	42.432
Correção da UFR sobre tributos federais (e)	6.809	6.361	6.973	6.519
Ação anulatória de débito fiscal de INSS (f)	3.222	3.073	3.222	3.073
PIS, COFINS e CSLL retidos na fonte a recolher	5.652	2.490	6.092	3.324
PIS e COFINS a pagar	-	-	-	1.110
Impostos a pagar - controladas no exterior	-	-	20.709	17.888
ISS a pagar	530	364	3.051	1.214
	<u>410.761</u>	<u>357.982</u>	<u>678.768</u>	<u>587.345</u>
Depósitos judiciais (b), (e) e (f) (nota explicativa nº 11)	<u>(106.928)</u>	<u>(97.955)</u>	<u>(177.259)</u>	<u>(140.545)</u>
Circulante	<u>303.833</u>	<u>26</u>		

Referem-se à incidência de multa moratória no recolhimento em atraso de tributos federais.

(b) Refere-se ao mandato de segurança que questiona a constitucionalidade da Lei nº 9.316/96, a qual proíbe a dedutibilidade da CSLL da sua própria base de cálculo e da base de cálculo do IRPJ. Durante o exercício, em virtude dos julgamentos de casos semelhantes, a probabilidade de perda passou para possível de acordo com a avaliação dos assessores jurídicos da Sociedade.

(c) Refere-se aos honorários advocatícios para defesa dos autos de infração lavrados contra a Sociedade, em agosto de 2003, dezembro de 2006 e dezembro de 2007, pela Receita Federal do Brasil, em que se exigem créditos tributários de IRPJ e CSLL relativos à dedutibilidade da remuneração das debêntures emitidas pela Sociedade, nos períodos-base 1999, 2001 e 2002, respectivamente. Os autos de infração relativos aos períodos-base 2001 e 2002 aguardam decisão definitiva do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF). A opinião dos assessores legais é de que a probabilidade de perda decorrente dos referidos autos de infração é remota.

O auto de infração lavrado contra a Sociedade em agosto de 2003, relativo à dedutibilidade no período-base 1999, teve decisão administrativa transitada em julgado em janeiro de 2010, sendo mantido parcialmente em relação ao IRPJ e integralmente em relação à CSLL. Após essa decisão, em 7 de abril de 2010, a Sociedade ingressou com uma ação na esfera judicial objetivando cancelar a parcela remanescente do IRPJ e da CSLL. A opinião dos assessores legais é de que a perspectiva de perda na ação judicial é remota.

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

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

(f) O saldo refere-se a honorários advocatícios para defesa dos interesses da Sociedade e de suas controladas em processos tributários. Do montante provisionado (R\$4.994) referem-se aos honorários advocatícios para elaboração de defesa no auto de infração de IRPJ e de CSLL contra a Sociedade, lavrado em 30 de setembro de 2009, que tem como objeto o questionamento da dedutibilidade fiscal da amortização do ágio decorrente de incorporação de ações da Natura Participações S.A., que possuía ágio sobre o investimento mantido na então controlada Natura Empreendimentos S.A. - Em dezembro de 2012, o processo foi julgado pelo Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF) que decidiu parcialmente a favor da Sociedade para reduzir a multa agravada. No mérito, a decisão foi desfavorável, razão pela qual a Sociedade aguarda a formalização do acórdão para recorrer à Câmara Superior de Recursos Fiscais (CSRF). Ressalte-se que em abril de 2012, um caso semelhante de ágio foi julgado favoravelmente no CARF, representando um importante precedente para a Sociedade. Na opinião dos assessores legais da Sociedade, a operação tal como foi estruturada e seus efeitos fiscais são defensáveis, motivo pelo qual o risco de perda é classificado como remoto; e (ii) R\$760 referem-se aos honorários advocatícios devidos para defesa apresentada na atuação da Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul, a qual exige supostas diferenças de ICMS - ST em relação às remessas interstaduais realizadas a estabelecimentos da Sociedade localizados no Rio Grande do Sul. Na opinião dos assessores legais da Sociedade, o risco de perda é classificado como remoto.

Riscos cíveis

	Controladora				
	2011	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária 2012
Diversas ações cíveis (a)	6.787	6.783	(1.251)	(5.936)	148
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.535	250	-	-	82
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	3.912	176	(681)	-	336
Risco cível total provisionado	12.234	7.209	(1.932)	(5.936)	566
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(1.886)	(170)	-	-	(2.056)

	Consolidado				
	2011	Adições	Reversões	Pagamentos	Atualização monetária 2012
Diversas ações cíveis (a)	7.723	7.148	(1.262)	(6.204)	235
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.535	475	-	(83)	136
Honorários - processos IBAMA (c)	3.816	522	(1.629)	-	83
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	3.912	176	(681)	-	336
Risco cível total provisionado	16.986	8.321	(3.572)	(6.287)	790
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(1.992)	(175)	-	-	(2.167)

(a) A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro 2012, são partes em 2.247 ações e procedimentos cíveis (2.491 em 31 de dezembro de 2011), entre os quais 2.123 no âmbito da justiça cível, do juizado especial cível e do Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor - PROCON, movidos por Consultores(as) Natura, consumidores, fornecedores, ex-colaboradores, sendo a maioria referente a pedidos de indenização.

(b) Do total provisionado, o montante de R\$1.256 refere-se aos honorários advocatícios para defesa dos interesses da Sociedade nos autos da Ação Civil Pública movida pelo Ministério Público Federal do Estado do Acre em face da Sociedade e de outras instituições, sob a alegação de suposto acesso irregular ao conhecimento tradicional associado ao ativo Murumuru. Na opinião dos assessores legais a probabilidade de perda é remota.

(c) Referem-se aos honorários advocatícios para anular os autos de infração lavrados pelo Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA contra a Sociedade em 2010 e 2011 por acessos supostamente irregulares ao patrimônio genético brasileiro ou ao conhecimento tradicional associado, bem como para a adoção das medidas judiciais consideradas pertinentes pelos assessores legais da Sociedade. A Sociedade recebeu até dezembro de 2012, 70 multas do IBAMA, no total de R\$21.805 e apresentou defesa e recurso administrativo para todas, sendo que 2 autos de infração já foram cancelados. Nos demais casos ainda não houve decisão de mérito definitiva do IBAMA, razão pela qual tais multas não representam créditos exigíveis. A Administração da Sociedade e seus assessores legais consideram como remota a possibilidade de perda nos autos de infração relacionados à suposta ausência de repartição de benefícios e como possível a perda nos autos de infração relacionados ao suposto acesso irregular ao patrimônio genético em virtude do cumprimento de todos os princípios estabelecidos na Convenção da Diversidade Biológica - CDB, tratado internacional firmado no Rio-92 e das ilegalidades e inconstitucionalidades do atual marco legal que incorporou a CDB no sistema legal brasileiro. Com exceção de insumos provenientes de terras da União, que se recusa a negociar, apesar de ter estabelecido os Comitês de Negociação, a Sociedade reparte benefícios em 100% dos acessos no uso da biodiversidade, sendo inclusive a pioneira na repartição de benefícios com comunidades tradicionais e possuindo a maior parte das solicitações ao órgão regulador de pedidos de autorização para acesso à biodiversidade e das autorizações já emitidas para empresas privadas.

Riscos trabalhistas

A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2012, são partes em 589 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros (827 em 31 de dezembro de 2011), cujos pedidos se constituem em pagamentos de verbas rescisórias, adicionais salariais, horas extras e verbas devidas em razão da responsabilidade subsidiária. As provissões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa corrente.

	Controladora				
	2011	Adições	Reversões	Atualização monetária 2012	2012
Risco trabalhista total provisionado	9.754	4.629	(13.463)	1.524	2.444
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(2.653)	(378)	-	-	(3.031)

	Consolidado				
	2011	Adições	Reversões	Atualização monetária 2012	2012
Risco trabalhista total provisionado	14.121	9.217	(18.134)	5.640	10.844
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(4.167)	(986)	-	-	(5.153)

Passivos contingentes - risco de perda possível

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

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Tributárias:				
Ação Declaratória - ICMS - ST (a)	88.475	80.304	88.475	80.304
Auto de infração - IPI (b)	2.929	5.451	2.929	5.451
Processo Administrativo - auto de infração - ICMS - ST - DF (c)	9.652	8.815	9.652	8.815
Processo Administrativo - auto de infração - ICMS - ST - PA (c)	571	3.423	571	3.423
Processo Administrativo - débito fiscal - ICMS - ST - RS (d)	9.950	9.066	9.950	9.066
Auto de infração lavrado pela Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul (e)	34.815	30.184	34.815	30.184
Auto de infração - SeFaz de SP - fiscalização do ICMS (f)	-	-	10.719	9.837
Auto de infração - preço de transferência em contratos de mútuo com empresa ligada do exterior (g)	1.915	1.856	1.915	1.856
Processo administrativo - auto de infração - ICMS - ST - PR (h)	145.351	-	145.351	-
Processo Administrativo - Compensação - COFINS / Frete (i)	34.576	-	34.576	-
Processo Administrativo - Débito Fiscal - ICMS-ST-DF (j)	101.383	-	101.383	-
Outras	131.027	47.104	147.116	54.095
	560.644	186.203	587.452	203.031
Cíveis	38.961	2.953	39.334	3.076
Trabalhistas	80.031	42.792	135.952	73.856
	679.636	231.948	762.738	279.963

(a) Em 31 de dezembro de 2012, o montante demonstrado apresenta a seguinte composição:

1. ICMS - ST - PR - R\$46.670 (R\$49.962 em 31 de dezembro de 2011) - Ação movida pela Sociedade, com o objetivo de discutir as alterações na base de cálculo do ICMS - ST, de forma legal, promovido pelo Decreto Paranaense nº 7.018/06. O valor discutido na ação, relativo aos meses de janeiro de 2007 a novembro de 2011, está integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b), estando sua exigibilidade suspensa.

2. ICMS - ST - DF - R\$23.904 (R\$15.401 em 31 de dezembro de 2011) - Ação declaratória movida pela Sociedade, com o objetivo de discutir sua responsabilização 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 fixando a base de cálculo do ICMS - ST. O valor discutido na ação, relativo aos meses de fevereiro de 2009 a dezembro de 2012, está integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b), em outubro de 2012 foi celebrado um termo de acordo entre as partes sendo este liquidado com os recursos do depósito.

3. ICMS - ST - MS R\$9.734 em 31 de dezembro de 2011 - 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 2010 a dezembro de 2011, estava integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b), em outubro de 2012 foi celebrado um termo de acordo entre as partes sendo este liquidado com os recursos do depósito.

4. ICMS - ST - MT - R\$3.674 (R\$3.410 em 31 de dezembro de 2011) - Ação declaratória ajuizada objetivando o reconhecimento da inexistência de relação jurídica com o Estado do Mato Grosso 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 outubro de 2009 a julho de 2011, está integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b), estando sua exigibilidade suspensa.

5. ICMS - ST - SC - R\$4.227 (R\$1.797 em 31 de dezembro de 2011) - Ação declaratória ajuizada objetivando o reconhecimento da inexistência de relação jurídica com o Estado de Santa Catarina 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 julho e agosto de 2011 e fevereiro a dezembro de 2012, está integralmente depositado em juízo, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b), estando sua exigibilidade suspensa.

(b) Refere-se à execução fiscal visando à exigência de IPI decorrente de suposta falta de recolhimento e incorreta classificação de produção comercializadas. A Sociedade apresentou defesa na esfera judicial e aguarda seu julgamento definitivo.

(c) 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, em razão da ausência de critério para aferição da base de cálculo correta desse imposto, relativo às operações subsequentes praticadas pelas revendedoras autônomas domiciliadas no Estado do Rio Grande do Sul. A Sociedade propôs ação anulatória para afastar essa exigência, a qual aguarda seu julgamento definitivo.

(d) Auto de infração lavrado pela Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul exigindo crédito tributário referente ao ICMS por suposta aplicação indevida de redução de base de cálculo concedida nas operações internas e suposta redução da alíquota interna na apuração do diferencial de alíquotas. Foram apresentadas defesas administrativas, tendo sido julgadas de maneira desfavorável aos seus interesses. A Sociedade ingressou com discussão judicial para afastar a exigência.

(e) Autos de infração lavrados pela Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul exigindo crédito tributário referente ao ICMS por suposta aplicação indevida de redução de base de cálculo concedida nas operações internas e suposta redução da alíquota interna na apuração do diferencial de alíquotas. Foram apresentadas defesas administrativas, tendo sido julgadas de maneira desfavorável aos seus interesses. A Sociedade ingressou com discussão judicial para afastar a exigência.

(f) Autuação lavrada pela Secretaria da Fazenda de São Paulo em face da controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura, 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. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa, tendo obtido decisão favorável, a qual foi objeto de recurso especial interposto pela representação fiscal. O recurso está pendente de julgamento.

(g) 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 voluntário em face da decisão desfavorável perante o Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF), o qual está pendente de apreciação pelo órgão julgador.

(h) Autos de Infração lavrados pelo Estado do Paraná em razão de suposta incorreção de cálculo do ICMS ST devido ao estado nos períodos de fevereiro a dezembro de 2007, janeiro a abril de 2008, outubro de 2008 a janeiro de 2009, março de 2009 a setembro de 2010, novembro de 2010 e abril a agosto de 2011. O ICMS ST cobrado pelo estado está depositado na ação movida pela Sociedade em que se discute a sua responsabilização 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 fixando a base de cálculo do ICMS - ST, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b). O auto de infração aguarda julgamento na esfera administrativa.

(i) Refere-se ao indeferimento do pedido de restituição pleiteado visando o reconhecimento do direito creditório (COFINS), apurado (extemporaneamente) sobre as despesas incorridas com fretes nas vendas dos produtos sujeitos à tributação concentrada (monofásicos) no período compreendido entre 05/2004 a 10/2007, e, por conseguinte, não homologada as compensações declaradas. A Sociedade apresentou defesa na esfera administrativa, que aguarda o seu julgamento definitivo.

(j) Auto de Infração lavrado pelo Distrito Federal em razão de suposta incorreção de cálculo do ICMS ST devido ao estado no período de janeiro de 2007 a dezembro de 2011. O ICMS ST cobrado pelo estado está depositado na ação movida pela Sociedade em que se discute a sua responsabilização 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 fixando a base de cálculo do ICMS - ST, conforme mencionado nas notas explicativas nº 11 e nº 17 (b). O auto de infração aguarda julgamento na esfera administrativa.

(k) Em 09 de abril de 2012, a Natura Cosméticos S.A. submeteu à arbitragem questões controversas do Instrumento Particular de Contrato de Locação Atípica e Outras Avenças, firmado em 21 de dezembro de 2010 com RB Capital Anhuera Fundo de Investimento Imobiliário - Fil e Marccat Participações, decorrentes de atraso na entrega do Empreendimento, bem como de estouros nos gastos de construção em valores muito superiores e ao que a Natura reconhece como "pedidos adicionais de escopo" e que montam R\$ 11,78 milhões (vide leasing financeiro nos pontos explicativos imobilizado e intangível nº 14 e Empréstimos e financiamentos nº 15). O total em disputa perfaz em valores nominais, aproximadamente R\$ 46 milhões além de multas e indenizações em valores nominais mínimos de R\$ 16 milhões que a Natura cobra a seu favor. O Termo de Arbitragem foi assinado pelas Partes em 19 de setembro de 2012 sendo que em 05 de novembro de 2012 a Natura Cosméticos S.A. ("Requerente") apresentou suas Alegações Iniciais. Em 18 de dezembro de 2012, a RB Capital apresentou sua réplica e seu pedido de contraposto e em 21 de janeiro de 2013, a Natura apresentou sua manifestação final. Os assessores legais avaliam a possibilidade de perda como possível, considerando o estágio ainda muito inicial da disputa arbitral.

Autos de infração com risco de perda remota

A controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. foi autuada em 20 de dezembro de 2012 pela Receita Federal Do Brasil - RFB no montante total de R\$ 627.876, sendo dois autos de infração o primeiro referente a IPI que representa R\$ 297.130 e o segundo de PIS e COFINS que representa R\$ 330.746 o valor acrescido de multas e juros totaliza R\$ 1.367.072. Em ambos os autos de infração o principal questionamento das autoridades fiscais é de que a empresa controlada teria praticado preços incorretos nas operações de vendas destinadas à Natura Cosméticos S.A. e, portanto, a base de cálculo dos tributos (IPI, PIS e COFINS) seria menor que o devido. Para chegar a esta conclusão, as autoridades fiscais criticam que a estrutura organizacional da Natura, separação das atividades operacionais de industrialização e distribuição em pessoas jurídicas distintas, bem como a margem de lucro adotada pela controlada para fins de formação de preço de venda nas operações destinadas à Natura, sua interdependente nos termos da legislação vigente para o IPI. A opinião dos advogados internos e externos é de que os argumentos trazidos pelas autoridades fiscais não subsistem considerando-se a legislação vigente à época dos fatos, o sistema jurídico no qual está insersa esta legislação, bem como a atual jurisprudência administrativa com diversos precedentes favoráveis, e por tanto as chances de ambos os autos de infração são considerados remota.

Ativos contingentes

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

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Participação dos colaboradores nos resultados	29.555	3.765	90.799	30.168
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 28.2)	20.739	9.443	20.739	9.443
Total	5.030.675	4.708.609	4.964.476	4.339.381

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

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Custo dos produtos vendidos	2.438.873	2.375.514	1.868.045	1.666.300
Despesas com vendas	1.642.380	1.503.069	2.212.205	1.952.740
Despesas gerais e administrativas	899.128	816.818	772.688	680.730
Participação dos colaboradores nos resultados	29.555	3.765	90.799	30.168
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 28.2)	20.739	9.443	20.739	9.443
Total	5.030.675	4.708.609	4.964.476	4.339.381

23. DESPESAS OPERACIONAIS E CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS

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

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Salários e bonificações	230.801	183.741	521.149	439.684
Participação dos colaboradores nos resultados (nota explicativa nº 24.1)	37.709	3.765	90.799	30.168
Plano de pensão de contribuição definida (nota explicativa nº 24.3)	3.368	2.553	4.849	4.300
Ganho de executivos	2.711	6.359	10.844	13.369
Impostos e contribuições sociais	84.265	67.122	175.882	157.462
	358.854	263.540	803.523	644.983

24. DESPESAS DE BENEFÍCIOS A COLABORADORES

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

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Salários e bonificações	230.801	183.741	521.149	439.684
Participação dos colaboradores nos resultados (nota explicativa nº 24.1)	37.709	3.765	90.799	30.168
Plano de pensão de contribuição definida (nota explicativa nº 24.3)	3.368	2.553	4.849	4.300
Ganho de executivos	2.711	6.359	10.844	13.369
Impostos e contribuições sociais	84.265	67.122	175.882	157.462
	358.854	263.540	803.523	644.983

24.1. Participação nos resultados

A Sociedade e suas controladas concedem participação nos resultados a seus colaboradores e administradores, vinculada ao alcance de metas operacionais e objetivos específicos, estabelecidos e aprovados no início de cada exercício. Em 31 de dezembro de 2012 e de 2011, foram registrados, a título de participação nos resultados, os montantes demonstrados a seguir:

compensação desses créditos tributários: (i) com débitos de quaisquer tributos e contribuições federais no que se refere à empresa Natura Cosméticos; e (ii) limitado aos débitos das referidas contribuições no que se refere à Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. Como consequência, a Sociedade reconheceu em 2011 os créditos de PIS e COFINS no montante de R\$21.915 na rubrica "Impostos a recuperar" referente aos recolhimentos indevidos efetuados nos últimos cinco anos anteriores à data de propositura das ações, a crédito do resultado do exercício na rubrica "Outras receitas (despesas) operacionais". Considerando que houve acordo favorável proferido pelo Tribunal Regional Federal - TRF da 3ª Região, o referido crédito não é mais considerado como ativo contingente, conforme mencionado na nota explicativa nº 9.

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 2012, totalizavam R\$108.618 (R\$135.305 em 31 de dezembro de 2011). A opinião dos assessores legais é de que a probabilidade de perda é possível.

A Sociedade e suas controladas não reconhecem em seus ativos os ativos contingentes listados acima, conforme o pronunciamento CPC 25 - PROVISÕES, PASSIVOS CONTINGENTES E ATIVOS CONTINGENTES.

19. OUTRAS PROVISÕES

	Controladora		Consolidado	
	2012	2011	2012	2011
Plano de assistência médica aposentados	41.709	19.332	54.886	28.132
Crédito de carbono	13.686	16.486	13.686	16.486
Outras provisões	13.365	-	20.389	191
	68.760	35.818	88.961	44.809

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. O reconhecimento de ganhos e perdas atuariais é imediata via resultado conforme mencionado na nota 2.2.3. Em 31 de dezembro de 2012, o plano contava com 1.073 e 2.144 colaboradores na controladora e no consolidado, respectivamente.

Em 31 de dezembro de 2012, a Sociedade e suas controladas mantinham uma provisão para o passivo atuarial referente a esse plano no montante de R\$41.709 e R\$54.886 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$19.332 e R\$28.132, respectivamente, na controladora e no consolidado em

