



RELATÓRIO NATURA

DE ADMINISTRAÇÃO dois mil e treze

MENSAGEM DOS FUNDADORES

Compromisso com o essencial

“O crescimento da igualdade exige mais que o crescimento econômico, apesar de implicá-lo. Ele exige, primeiramente, uma ‘visão transcendental da pessoa’... Tenho certeza de que, a partir dessa abertura à transcendência, é possível formar uma nova mentalidade política e de negócios, que seja capaz de guiar todas as atividades econômicas e financeiras de acordo com uma abordagem ética e verdadeiramente humana. Peço que garantam que a humanidade seja servida pela riqueza, e não governada por ela.”

Trecho da mensagem do **Papa Francisco** ao Fórum Econômico Mundial, 17 de janeiro de 2014.

No Brasil e no mundo, vivemos tempos de inquietude por mudanças. Em meio à carência de lideranças globais que ofereçam alternativas diante das incertezas de nossa sociedade, a palavra e a presença do Papa Francisco são emblemáticas. Independentemente de credo, o primeiro pontífice latino-americano conquistou rapidamente a atenção global pela força de sua postura individual, pautada na simplicidade, na defesa da essencialidade e na busca do bem comum. É significativo constatar que, neste momento histórico, tenha partido de um líder espiritual a mensagem aos governantes das principais economias de que nossa civilização segue enredada em um modelo de produção insensível às questões fundamentais que nos chamam à responsabilidade.

A força inesperada e transformadora do Papa Francisco traz à memória a famosa frase atribuída ao pensador francês André Malraux: “O século XXI será espiritual ou ele não será”. Independentemente das interpretações que a religiosidade ou a espiritualidade possam inspirar, parece claro que uma visão transcendente da pessoa tem fundamentalmente a ver com o resgate de princípios éticos. Uma necessária postura que orienta com as luzes do altruísmo todas as ações individuais, sociais, empresariais e governamentais. E certamente revigora a esperança e a busca efetiva de uma nova forma, mais humana e solidária, de gestão da atividade pública e privada.

Como uma organização desde sempre comprometida com a vida, a Natura identifica-se com esse anseio por transformações que permitam a construção de caminhos de desenvolvimento capazes de fazer frente aos desafios econômicos, sociais e ambientais da atualidade. Evoluímos em nosso modelo de governança para trilhar o futuro com maior confiança. Nossa contribuição se traduz não somente no comportamento empresarial, mas também nos conceitos expressos em nossos produtos.

Nesse contexto, a inovação é elemento-chave em nossa estratégia ontem, hoje e amanhã. Expressão da identidade da Natura, gera evoluções em todas as nossas frentes de atuação. Merece destaque o novo polo de pesquisa, instalado em Nova York, que se soma aos já existentes, em Cajamar (SP) e na Amazônia. Também celebramos o primeiro ano de integração da marca australiana Aesop, que se mostrou em perfeita harmonia com nossa cultura, trouxe novas abordagens criativas ao universo da Natura e ampliou nosso potencial para alcançar diferentes públicos e geografias.

Fica cada vez mais evidente que temos uma enorme oportunidade de levar a nossa proposta de valor para outras geografias. Os resultados expressivos e a maneira com que passamos a ser reconhecidos em nossas operações na América Latina nos encorajam, mas sabemos que nosso sucesso estará diretamente relacionado ao desenvolvimento de novas capacidades ao longo desta década.

No Brasil, concretizamos importantes investimentos que capacitam a Natura para mais um ciclo de evolução dos negócios, com a inauguração de novas instalações em São Paulo e do Ecoparque, um parque industrial da Natura localizado no Pará que pretende atrair indústrias interessadas em desenvolver negócios sustentáveis, além de fomentar o empreendedorismo local.

Com os resultados e as iniciativas promissoras de 2013, reafirmamos nossa confiança de que a Natura seguirá buscando respostas às inquietações, que nos mobilizam na direção de nosso compromisso com o bem estar bem. Com essa inspiração, queremos unir forças com todos que compartilham dos mesmos ideais para que possamos construir um mundo mais consciente de que uma vida de qualidade é simplesmente essencial.

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

MENSAGEM DO COMITÊ EXECUTIVO

Cada vez mais Natura

O ano de 2013 reforçou nossa convicção de que a Natura deve estender suas fronteiras para muito além das atuais operações. Nossa proposta de valor, fundada na promoção do bem estar bem, na venda por relações e no comportamento empresarial alinhado ao desenvolvimento sustentável, já demonstrou que tem potencial para alcançar novos mercados e consumidores, seja nas geografias nas quais atuamos, seja em outras. Os bons resultados obtidos por nossas Operações Internacionais na América Latina reafirmam essa percepção. Ao fim de 2013, elas já representavam 14% dos nossos negócios, mantendo um ritmo de crescimento superior a 30% nos últimos anos, agora acompanhado de significativa evolução na lucratividade. No México, alcançamos a marca significativa de 100 mil consultoras e consultores em janeiro de 2014, o que comprova a capacidade de atração de nossa marca também nesses mercados.

No Brasil, vivemos um ano de recuperação, com um início de ano mais lento e retomada do crescimento a partir do segundo semestre. O aumento de produtividade da nossa rede será impulsionado pelo crescimento da frequência de compra e da quantidade de categorias adquiridas por nossos consumidores, e está suportado pela combinação de uma série de iniciativas implantadas nos últimos anos: o redesenho de nossa capacidade de produção e distribuição e os investimentos em marketing e em nossa capacidade de inovar, entre outros fatores.

Diante de uma concorrência sempre mais acirrada, estamos confiantes de que criamos as condições para que nossas consultoras e consultores façam cada vez mais negócios com a Natura. Um relevante elemento desse composto é a qualidade dos serviços prestados, que novamente, em 2013, superou recordes históricos de tempo de entrega e de atendimento de pedidos.

Encerramos, assim, o ano de 2013 com a receita líquida total de R\$ 7,01 bilhões, o Ebitda de R\$ 1,61 bilhão e o lucro líquido de R\$ 842,6 milhões – resultados obtidos em meio a um ciclo de vigorosos investimentos em nossas operações e modelo logístico e, cada vez mais, em tecnologia da informação.

Sob esse aspecto, 2013 também deverá ser lembrado como o marco inicial da Rede Natura, que coloca as tecnologias digitais e a conectividade como alavancas da venda direta. Testada com sucesso no interior de São Paulo, a Rede será ampliada para outras regiões do Brasil ao longo de 2014. É um dos primeiros desdobramentos de nossa estratégia futura. Nela, visualizamos uma Natura que serve aos consumidores por diferentes meios e categorias. Uma Natura que vai além de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene, ultrapassa as fronteiras da América Latina e se expressa por marcas que ocupam espaços de mercado distintos – como é o caso da Aesop, companhia australiana adquirida no início de 2013 e que propõe uma nova dimensão da beleza urbana, atuando em espaços de mercado nos quais ainda não estávamos presentes.

Da mesma forma, buscamos reafirmar a sustentabilidade como um vetor de inovação e de novos negócios. Com isso, queremos manter nossa contribuição para a construção de um modelo de desenvolvimento sustentável, expressa a partir de metas relevantes, como fizemos em 2007, quando decidimos reduzir em 33% nossas emissões relativas de gases causadores do efeito estufa, marca que atingimos em dezembro de 2013.

Para capturar as novas oportunidades no mercado e em nossa rede de relações, implantamos um novo desenho organizacional e ampliamos o grupo executivo, uma evolução que acontece no momento em que celebramos o melhor resultado na pesquisa de clima organizacional de nossos colaboradores desde que passamos a medi-lo, em 1994. Reconhecemos ainda que as transformações de nossa sociedade também atingem o mundo do trabalho, o que deverá acelerar a busca por novas formas de relacionamento entre pessoas e empresas, promovendo o indispensável alinhamento com o espírito do nosso tempo e com o bem estar bem. Mesmo diante desse cenário em constante mudança, que por natureza contém significativo grau de incerteza, acreditamos que a cada dia agregamos conhecimentos e competências que nos tornam capazes de realizar o que sonhamos. Assim, estamos entusiasmados por participar do germinar de um novo ciclo de desenvolvimento, no qual, paradoxalmente, a Natura será substancialmente diferente nos próximos anos para, acima de tudo, ser cada vez mais Natura.

Alessandro Carlucci
Diretor-presidente



APRESENTAÇÃO

O *Relatório de Administração 2013* é a primeira publicação da Natura que segue as diretrizes do International Integrated Reporting Council (IIRC), organização dedicada a desenvolver parâmetros globais para a integração de informações financeiras e não financeiras na comunicação de resultados corporativos. Contempla também indicadores da nova versão das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), a G4.

Estruturado a partir dos elementos da nossa proposta de valor, ele faz parte do processo unificado de divulgação de resultados da Natura, que inclui ainda o *Relatório Anual*, a ser lançado no próximo dia 11 de abril, com o detalhamento do desempenho e das metas da companhia.

VISÃO GERAL

Fundada em 1969, a Natura é a maior empresa do Brasil no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Com forte presença na América Latina, tem operações em Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia, Bolívia e França. A paixão pelas relações fez a companhia adotar a venda direta como modelo de negócios, sendo a líder do setor no País. Atualmente, nossa rede reúne mais de 1,6 milhão de consultoras e consultores, que disseminam a proposta de valor da empresa aos consumidores.

CONTEXTO DE MERCADO

Nosso setor segue competitivo no Brasil, com crescimento de 8,1% de janeiro a outubro de 2013, segundo dados da Sipatesp/Abihpec. Menos sensível às oscilações econômicas, o setor está mais associado à renda disponível dos consumidores, que continua em elevação, embora em menor ritmo do que nos períodos anteriores.

Nesse ano, tivemos retração em nossa participação de mercado no Brasil em 1,2 p.p. até outubro, com tendência de recuperação a partir do segundo semestre. A perda de *market share* esteve concentrada em cosméticos, com manutenção de participação nas categorias de higiene pessoal, principalmente motivada pelo lançamento da submarca Sou. O resultado referente aos últimos dois meses do ano ainda não foi divulgado.

Na América Latina, o mercado segue em crescimento, com taxas superiores à média global, e a Natura, com evolução acima de 30% ao ano, continua ampliando sua participação e a preferência de marca em todos os países onde atua.

resultados

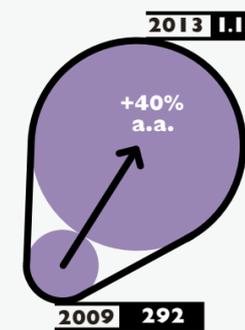
Receita líquida

(em R\$ MM milhões)



Receita líquida OIs¹

(em R\$ MM por ação)



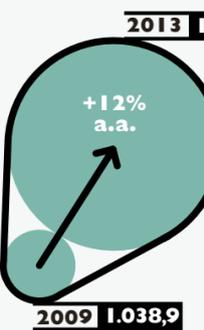
Dividendos

(em R\$ por ação)



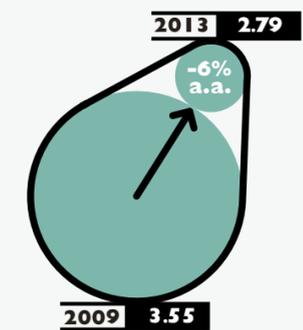
Número de CNs

(em milhares)



Emissão relativa de CO₂

(kg de CO₂/kg de produto)



1. Operações Internacionais. O resultado de 2013 inclui a Aesop.

modelo de negócios

Elementos de criação de valor da Natura

Nosso propósito de promover o **bem estar bem** orienta a maneira com que a companhia opera, o nosso modelo comercial, o desenvolvimento de produtos e conceitos e a forma com que nos relacionamos com nossos públicos. Conheça os principais recursos que utilizamos, os nossos diferenciais de atuação e o valor gerado.



valor e impactos gerados

como agregamos valor

COMPORTAMENTO EMPRESARIAL

- ações que trabalham os temas prioritários em sustentabilidade: qualidade das relações; mudanças climáticas; sociobiodiversidade; resíduos sólidos; água; empreendedorismo sustentável; e educação.
- Sistema de Gestão Natura, que estrutura os principais diferenciadores da Natura nos processos e rotinas da companhia.

PRODUTOS E CONCEITOS

- visão de inovação que engloba todos os elementos do negócio: desenvolvimento de produtos e conceitos, modelo comercial e busca por novos negócios.
- plataforma de inovação aberta com rede de cerca de 180 parceiros.
- centros de pesquisa e desenvolvimento em Cajamar (SP) e Benevides (PA), centro de conhecimento em Manaus (AM) e um centro de inovação em Nova York (EUA).

REDE DE RELAÇÕES

- política própria de relacionamento e repartição de benefícios com as comunidades fornecedoras dos ativos da sociobiodiversidade.
- programa de desenvolvimento de lideranças, pelo qual já passaram 57% dos líderes.
- programa de desenvolvimento de fornecedores com critérios socioambientais e acompanhamento de indicadores como emissões de CO₂, consumo de água e investimento em educação dos colaboradores.
- programas de desenvolvimento de CNs e CNOs, que englobam desde inclusão digital até empreendedorismo sustentável em suas redes de relacionamento.

CAPITAL HUMANO:

- mais de 7 mil colaboradores: Brasil (80%), Argentina, Chile, Peru, México, Colômbia, França e Nova York*.

CAPITAL INTELECTUAL:

- índice de inovação de 63% (participação de produtos lançados há menos de dois anos no total de vendas).
- R\$ 181 milhões aplicados em inovação (3% da receita líquida).

NOSSAS RELAÇÕES:

- rede de mais de 1,6 milhão de CNs no Brasil, em demais países da América Latina e na França.
- 100 milhões de consumidores**.
- quase 5 mil fornecedores
- 32 comunidades fornecedoras e 3,1 mil famílias (que extraem os insumos da sociobiodiversidade).
- Comunidades do entorno de nossas operações.

AMBIENTAL	2011	2012	2013
Emissão relativa de gases GEE (kg CO ₂ e/kg produto faturado) ^{1, 2}	3,12	2,99	2,79
Emissões absolutas de gases GEE (milhares t) ²	260	280	313
Consumo de água (l/unidade produzida)	0,40	0,40	0,40
Geração de resíduos (g/unidade produzida)	20	26	22

ECONÔMICO (R\$ MM)	2011	2012	2013
Receita líquida consolidada	5.591,4	6.345,7	7.010,3
Ebitda consolidado	1.425,0	1.511,9	1.609,0
Lucro líquido consolidado	830,9	874,4	842,6
Geração interna de caixa ³	964,0	1.018,9	1.102,3
Geração de caixa livre	410,4	878,8	378,1
Volume médio diário negociado de ações ⁴	43,7	54,3	61,1
Recursos destinados a comunidades fornecedoras	10,0	12,1	11,2
Volume de negócios na Região Amazônica ⁵	n/a	121,8	201,5
Percentual de OIs na receita (%) ⁶	9,0	11,6	14,4
DISTRIBUIÇÃO DE RIQUEZA (R\$ MILHÕES)			
Acionistas ⁷	763	855	856
Consultoras	2.906	3.211	3.390
Colaboradores	634	803	917
Fornecedores	4.363	4.837	5.425
Governo	1.472	1.743	1.804
TOTAL	10.138	11.449	12.392

SOCIAL	2011	2012	2013
Pesquisa de clima – Favorabilidade Colaboradores ⁸	70	72	78
Lealdade das CNs Brasil ⁹	19	24	23
Lealdade das CNOs Brasil ⁹	n/a	38	38
Lealdade de Fornecedores Brasil ⁹	27	23	29,7
Lealdade dos Consumidores Brasil ⁹	66	53	54
Arrecadação Crer para Ver Brasil (R\$ MM)	8,4	12,8	17,0

OUTROS	2011	2012	2013
Número de CNs	1.421	1.573	1.657
Índice de inovação	64,8	67,2	63,4
Treinamento de colaboradores (h/col.)	85,2	87,6	90,3
Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil ¹⁰	73	79	78

* Não inclui a Aesop.
 ** Dado estimativo do Brasil a partir do indicador de penetração nos lares brasileiros.
 1. CO₂e (ou CO₂ equivalente): medida utilizada para expressar as emissões dos gases de efeito estufa, baseada no potencial de aquecimento global de cada um. O resultado de 2012 foi recalculado em função de mudanças no fator de emissão da matriz elétrica brasileira. 2. Inclui escopos 1, 2 e 3 do GHG Protocol. 3. Representa a geração operacional de caixa antes dos efeitos de variação de capital de giro e Capex. 4. Fonte: Bloomberg. 5. Considera Natura e outros parceiros. 6. Considerando a Aesop, participação das OIs em 2013 é de 16,1%. 7. Os valores equivalem a dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa. 8. Pesquisa de Clima: Hay Group. 9. Pesquisa de Lealdade: Instituto Ipsos. 10. Pesquisa Brand Essence Instituto Ipsos.

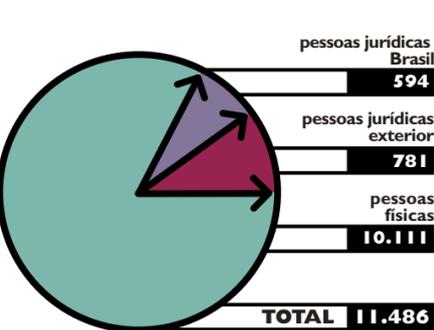
Distribuição de dividendos

Em 12 de fevereiro de 2014, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária (AGO), que será realizada em 11 de abril de 2014, para pagamento em 16 de abril de 2014, do saldo de dividendos, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2013, e de juros sobre capital próprio do período, no montante de R\$ 474,0 milhões e R\$ 22,4 milhões (R\$ 19,0 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

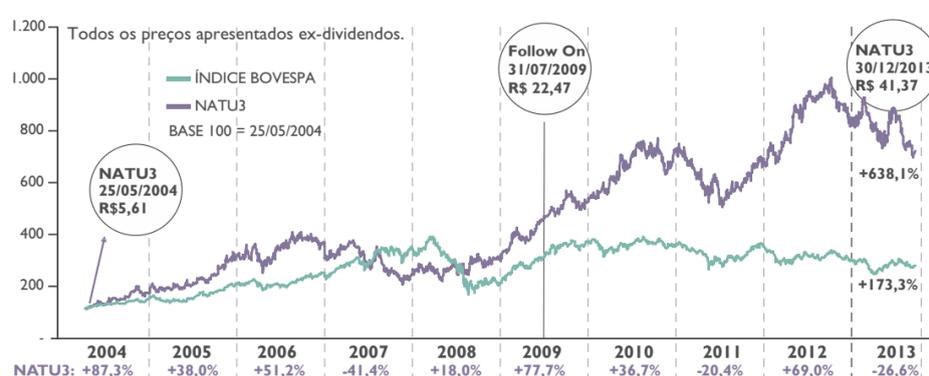
Em 15 de agosto de 2013 foram pagos dividendos intermediários no montante de R\$ 337,3 milhões e juros sobre o capital próprio no valor de R\$ 23,4 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte).

Esses dividendos e juros sobre o capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2013, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,99 por ação, correspondendo a 100% do lucro líquido¹ de 2013.

Perfil dos acionistas



Desempenho das ações



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

Fonte: Bloomberg

ESTRATÉGIA E PERSPECTIVAS

Em 2013, praticamente finalizamos um ciclo de capacitação e de investimentos em infraestrutura logística, que resultou na conquista de altos índices de qualidade do serviço prestado às CNs e na redução do prazo de entrega dos pedidos de 5,1 para 4,5 dias (35% desses pedidos já são entregues em 48 horas). Como resultado, viabilizamos importantes iniciativas: o centro administrativo e de distribuição, em São Paulo, e o complexo industrial Ecoparque, no Pará, que será inaugurado em março de 2014, além do aumento da capacidade produtiva em Cajamar (SP). Esse movimento prepara a Natura para fortalecer seu negócio e atender às demandas do mercado brasileiro no curto prazo, diante de um cenário com concorrência mais acirrada. A partir deste ano, teremos uma maior concentração de recursos em tecnologia digital, o que nos permitirá reforçar o negócio atual e assegurar nossa competitividade, além de capacitar o crescimento futuro da Natura.

Em nossas Operações Internacionais, atualmente centradas na América Latina, mantivemos um crescimento robusto nos últimos anos, com expansão anual acima de 30%. Esperamos seguir nesses patamares, ampliando a nossa rede de consultoras e consultores, que já soma 366,5 mil, além de dar continuidade à trajetória de construção da marca, de constante avanço no nível de serviços e de evolução da lucratividade.

No Brasil, a expectativa é ampliar nossa operação e manter participação de mercado a partir do incremento da produtividade das consultoras e consultores. Para tanto, buscamos a melhoria significativa do nível de serviço, a inovação em

nossos produtos e conceitos e a segmentação da nossa relação com CNs e consumidores, além da evolução constante em nosso modelo comercial.

Estamos empenhados em alcançar, de diferentes maneiras, nossos consumidores e satisfazê-los ainda mais com a contínua diferenciação da marca Natura, a introdução de novas categorias de produtos, ampliando a proposta de valor do bem estar bem. Com mais informação e conectividade, poderemos potencializar nosso maior ativo: a venda por relações. Uma dessas iniciativas é a Rede Natura, que permite às consultoras a venda de produtos por meio de suas páginas na internet.

Nosso comportamento empresarial nos permitiu evoluir para que o impacto positivo ao meio ambiente e à sociedade passasse a ser, cada vez mais, elemento para a tomada de decisão em nossos negócios. Isso inclui o uso sustentável dos recursos da sociobiodiversidade, o relacionamento com as comunidades fornecedoras e outros públicos com os quais dialogamos e as inovações promovidas para a redução das emissões de gases de efeito estufa. Isso se traduz em produtos inovadores como a linha Sou, que foi responsável por significativa parte de nosso resultado econômico e ambiental já na segunda metade de 2013.

Reafirmamos nosso entusiasmo com a oportunidade de ampliar nossos negócios, impulsionados pela nossa capacidade de inovar e oferecer, à rede de relações da Natura, produtos e conceitos cada vez mais relevantes e conectados com o espírito do nosso tempo.

COMPORTAMENTO EMPRESARIAL

Governança e transparência

Em abril do ano passado, Plínio Villares Musetti foi eleito presidente do Conselho de Administração da Natura, encerrando um modelo de copresidência, exercido historicamente pelos acionistas controladores. Com a mudança, damos mais um passo rumo à profissionalização e à institucionalização da governança de nossa empresa e reforçamos nosso compromisso histórico com as boas práticas de governança, iniciado há mais de 16 anos, quando a Natura instituiu voluntariamente um Conselho, seis anos antes de abrir capital.

Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Passos, nossos fundadores e acionistas controladores, seguem no Conselho, mas agora ainda mais focados e empenhados em impulsionar a evolução da organização a partir do apoio ao desenvolvimento das novas lideranças executivas, da consolidação de uma cultura vibrante que busca a perpetuação de nossas crenças e da inspiração à visão estratégica da companhia.

Fizemos uma evolução em nossa organização com foco ainda maior na estratégia da empresa para alcançar nossos resultados. O Comitê Executivo (Comex) foi ampliado em 2013, incorporando novas funções e áreas. Também tivemos uma revisão da estrutura organizacional baseada em três grandes núcleos. O primeiro, focado na gestão de Marcas e Negócios, responsável também pela inovação em produtos e conceitos. O segundo, um núcleo de Redes responsável pela relação com as nossas consultoras e consultores e seus clientes nas diversas geografias em que atuamos. O terceiro, composto pelas funções corporativas da empresa, como Finanças, Pessoas, Operações e Tecnologia Digital.

Gestão de riscos

A gestão de riscos da Natura é um instrumento integrado ao ciclo de planejamento estratégico e considera os aspectos econômico, social e ambiental dentro de dois principais grupos: os estratégicos, aqueles capazes de afetar a ambição de negócio e a continuidade da empresa; e os operacionais, que avaliam nossos processos internos.

desenho organizacional



PRODUTOS E CONCEITOS

Nosso entendimento sobre inovação não se restringe ao desenvolvimento de novos produtos e conceitos, permeando a organização em uma visão multidisciplinar e

transversal: está presente na nossa estratégia comercial, na busca por novos negócios, em técnicas de manejo e extração dos insumos da biodiversidade e até em nossas operações logísticas.

Para concretizar nossa visão de futuro e oferecer produtos e conceitos diferenciados e relevantes para o consumidor, devemos ter um olhar ampliado de inovação, conectado a tendências e busca de novas oportunidades, como forma de expressar as crenças e os valores da nossa empresa. Com esse propósito, firmamos um acordo de cooperação com a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) para a criação de um Centro de Pesquisa Aplicada em Bem-Estar e Comportamento Humano. Lançado em 2013, o centro buscará uma base sólida de conhecimento sobre promoção do bem-estar, padrões culturais e comportamento humano por meio de pesquisas em neurociência, psicologia positiva, psicologia social, neuroimagem, neuropsicofisiologia e psicométrica, entre outras áreas.

Com investimento de R\$ 20 milhões em dez anos, partilhados em igual valor pelas duas instituições, as pesquisas, além de se tornarem produtos inovadores da Natura, serão transferidas para a sociedade, incluindo os setores empresarial, não governamental e público.

Também implementamos um escritório internacional, em Nova York, para desenvolvermos novos conceitos e produtos de relevância internacional. Nossa estrutura de inovação inclui ainda centros de inovação e conhecimento, em Cajamar (SP) e Manaus, (AM) e parcerias com instituições do Brasil, dos EUA e da França, entre outros.

SOU: resultados integrados

A submarca Sou, lançada em 2013, exemplifica, na prática, como estruturamos nossos produtos a partir de conceitos que vão muito além da qualidade sensorial e técnica. Sou já contribuiu de forma relevante para nossos resultados de vendas e de impacto ambiental no segundo semestre de 2013. Lançada em junho, a submarca tem 27 produtos para pele e cabelo, criados por meio de um processo totalmente integrado – ideia, desenvolvimento do produto, marketing e divulgação – e pretende estimular a discussão sobre consumo consciente. Sou foi elaborado sob uma perspectiva inteiramente nova, pensado do início ao fim, para reduzir ao máximo o uso de materiais e ingredientes, sem corantes, sem deixar de oferecer altíssima qualidade e diferenciação a um preço acessível.

REDE DE RELAÇÕES

Em 2013, demos continuidade ao conjunto de ações para ampliar gradualmente a cesta de compras de nossos consumidores e, em consequência, incrementar a produtividade das CNs no Brasil. Além da inovação em produtos e conceitos, ajustamos os incentivos para a força de vendas de modo a ampliar o foco na produtividade, oferecemos novos meios de pagamento para as consultoras, mantivemos a tendência de melhoria significativa no nível de serviços e investimos ainda mais em tecnologia da informação. Essas iniciativas resultaram em ampliação da produtividade média das CNs em 1,4% em 2013, sendo 6,2% no quarto trimestre do ano.

Esse esforço segue em 2014, com iniciativas como o desenvolvimento de aplicativos para celulares que ajudam a gestão do negócio, além do mapeamento das práticas das consultoras com maior produtividade, para disseminá-las à rede.

Hoje, já experimentamos uma transformação da venda direta a partir das tecnologias digitais e da conectividade

de como alavancas do modelo. Nossa avaliação é de que a tecnologia facilitará o negócio da rede de CNs, fortalecerá o empreendedorismo social e poderá, ainda, reforçar as relações entre consultoras, seus clientes e a própria Natura.

Qualidade das relações

Entendemos que o diálogo com os públicos que integram a cadeia de valor é essencial na busca de soluções e desafios para o nosso negócio. Por esse motivo, incorporamos à nossa cultura a participação de diferentes públicos em projetos estratégicos para a Natura.

Para tanto, fazemos o monitoramento periódico dessa relação, acompanhando indicadores de satisfação e lealdade. Em nossa pesquisa de clima com colaboradores em 2013, alcançamos 78% de favorabilidade, um crescimento de 6 p.p. em relação ao ano anterior; atingindo o melhor resultado desde o início da pesquisa, em 1994.

Também obtivemos um avanço expressivo na lealdade dos fornecedores, que cresceu 6,3 p.p. em 2013, chegando a 29,7%.

Entre as CNs, os resultados mantiveram-se praticamente estáveis. A lealdade das CNs registrou 23%, ante 24% em 2012. Entre as CNOs, o índice se manteve em 38%.

Reconhecemos que ainda há espaço para evoluções e pretendemos, cada vez mais, consolidar um ambiente de

Confira ao lado os diferenciais da linha:



rede baseado em confiança e transparência, capaz de gerar um processo de gestão do negócio mais inclusivo, que resulte em ações, soluções e inovações colaborativas.

Aderência à câmara de arbitragem do mercado

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

Relacionamento com os auditores independentes

Em conformidade com a Instrução CVM nº 381/03, informamos que a sociedade e suas controladas adotam como

Compromisso com a Amazônia

Previsto para ser inaugurado no primeiro trimestre de 2014, o Ecoparque é um complexo industrial que pretende gerar negócios sustentáveis a partir da sociobiodiversidade amazônica e impulsionar o empreendedorismo local. Nossa nova fábrica de sabonetes será a primeira unidade a ocupar o local, que deverá atrair outras empresas com necessidades complementares às da Natura. Com base no conceito inovador de simbiose industrial, a ideia é que cada empresa instalada no Ecoparque possa utilizar os subprodutos gerados pelas outras, além de compartilhar o espaço – 172 hectares – e a infraestrutura básica.

A iniciativa faz parte do Programa Amazônia, lançado pela Natura em 2010 e estruturado a partir do nosso aprendizado ao longo de mais de uma década de atuação local. O Programa Amazônia está estruturado em três frentes – Ciência e Tecnologia; Cadeias Produtivas Sustentáveis; e Fortalecimento Institucional – e tem, entre suas metas para 2020, os objetivos de movimentar R\$ 1 bilhão na região; conectar mil pesquisadores em rede para gerar inovação e tecnologia a partir dos recursos da sociobiodiversidade; ampliar para 10 mil o número de famílias envolvidas (atualmente são 3,1 mil); e registrar 30% de consumo de insumos produzidos na região (o índice atual é de 13,4%).

Em 2013, distribuímos R\$ 11,1 milhões às comunidades fornecedoras em recursos de fornecimento e repartição de benefícios. O resultado ficou abaixo da meta para o período (R\$ 13,6 milhões) e do volume registrado no ano anterior (de R\$ 12 milhões). O desempenho foi influenciado pela redução nas compras de matéria-prima em função do escoamento de estoques formados em 2012, quando as vendas foram menores do que o estimado. Por outro lado, o total de investimentos realizados na região somou R\$ 201,5 milhões, ultrapassando a meta de gerar R\$ 190 milhões no período, principalmente em função dos investimentos no Ecoparque.

Valoração dos serviços ecossistêmicos

Nosso comprometimento com um modelo de desenvolvimento sustentável nos impulsiona a realizar estudos para mensurar o impacto de nossas atividades nos recursos socioambientais, também chamado de externalidades. Em 2013, participamos do B-Team, consórcio de empresas internacionais e consultores que tem, entre outros, o objetivo de desenvolver um modelo de valoração dos impactos sociais e ambientais das companhias.

Nosso intuito é que no médio prazo tenhamos avaliado as externalidades de toda a Natura, considerando os impactos sociais e ambientais. Assim, no futuro, poderemos alcançar um estágio no qual as empresas confirmem o devido valor aos serviços prestados pelos ecossistemas e pela biodiversidade e os investidores comecem a considerar os ganhos ou perdas socioambientais associados a uma atividade (externalidades) em suas análises de riscos e oportunidades.

demonstrações contábeis



Natura Cosméticos S.A. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS REFERENTES AO EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

BALANÇOS PATRIMONIAIS LEVANTADOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E 31 DE DEZEMBRO DE 2012 E 1 DE JANEIRO DE 2012

(Em milhares de reais - R\$)

ATIVOS	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)			Consolidado (BR GAAP e IFRS)		
		2013	2012	01/01/2012	2013	2012	01/01/2012
		(Reapresentado)			(Reapresentado)		
CIRCULANTES							
Caixa e equivalentes de caixa	5	99.535	72.767	166.007	1.016.293	1.144.390	515.610
Títulos e valores mobiliários	6	927.202	1.168.487	-	293.015	498.672	-
Contas a receber de clientes	7	668.903	530.033	535.309	807.001	651.416	641.872
Estoques	8	162.290	158.003	217.906	799.521	700.665	688.748
Impostos a recuperar	9	23.800	23.417	69.417	181.104	144.459	201.620
Partes relacionadas	28.1	9.369	25.908	37.908	-	-	-
Instrumentos financeiros derivativos	4.2	163.732	80.271	28.184	153.634	80.288	28.626
Outros ativos circulantes	12	184.185	130.532	115.328	262.365	157.787	126.783
Total dos ativos circulantes		2.239.016	2.189.418	1.170.059	3.512.933	3.378.317	2.203.259
NÃO CIRCULANTES							
Realizável a longo prazo:							
Impostos a recuperar	9	24.660	12.952	12.299	175.062	151.350	111.239
Imposto de renda e contribuição social diferidos	10.a)	56.038	80.632	73.572	193.767	195.585	179.987
Depósitos judiciais	11	321.514	267.598	244.938	412.404	349.537	295.839
Outros ativos não circulantes	12	19.057	23.187	4.562	37.165	41.295	29.935
Investimentos	13	1.522.921	1.306.884	1.250.729	-	-	-
Imobilizado	14	551.696	357.443	332.215	1.439.704	1.012.089	800.434
Intangível	14	303.866	206.036	78.929	477.286	228.545	162.754
Total dos ativos não circulantes		2.799.752	2.254.732	1.997.244	2.735.388	1.978.401	1.580.188
TOTAL DOS ATIVOS		5.038.768	4.444.150	3.167.303	6.248.321	5.356.718	3.783.447

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)			Consolidado (BR GAAP e IFRS)		
		2013	2012	01/01/2012	2013	2012	01/01/2012
		(Reapresentado)			(Reapresentado)		
CIRCULANTES							
Empréstimos e financiamentos	15	576.841	844.261	66.424	693.117	999.462	168.962
Fornecedores e outras contas a pagar	16	271.722	252.318	183.317	706.586	649.887	488.980
Fornecedores - partes relacionadas	28.1.	276.518	254.535	293.024	-	-	-
Salários, participações nos resultados e encargos sociais		99.247	98.351	58.551	177.636	211.814	132.045
Obrigações tributárias	17	397.642	303.833	260.027	659.309	501.509	446.800
Outras obrigações		52.775	44.820	29.359	90.192	52.040	37.932
Total dos passivos circulantes		1.674.745	1.798.118	890.702	2.326.840	2.414.712	1.274.719
NÃO CIRCULANTES							
Empréstimos e financiamentos	15	1.828.351	1.143.495	852.549	2.200.789	1.309.177	1.017.737
Obrigações tributárias	17	141.411	106.928	97.955	215.647	177.259	140.545
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	18	50.859	38.488	49.600	73.829	63.293	64.957
Outras provisões	19	197.765	69.686	35.818	262.966	104.841	44.809
Total dos passivos não circulantes		2.218.386	1.358.597	1.035.922	2.753.231	1.654.570	1.268.048
PATRIMÔNIO LÍQUIDO							
Capital social	20.a)	427.073	427.073	427.073	427.073	427.073	427.073
Ações em tesouraria	20.c)	(83.984)	(66.105)	160.313	(83.984)	(66.105)	160.313
Reservas de capital		150.442	155.905	292.457	150.442	155.905	292.457
Reservas de lucros		162.612	311.669	(112.414)	162.612	311.669	(112.414)
Dividendo adicional proposto	20.b)	496.393	491.343	490.885	496.393	491.343	490.885
Outros resultados abrangentes		(6.899)	(32.450)	(17.635)	(6.899)	(32.450)	(17.635)
		1.145.637	1.287.435	1.240.679	1.145.637	1.287.435	1.240.679
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas		-	-	-	22.613	-	-
Total do patrimônio líquido		1.145.637	1.287.435	1.240.679	1.168.250	1.287.436	1.240.680
TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO		5.038.768	4.444.150	3.167.303	6.248.321	5.356.718	3.783.447

Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas

Total do patrimônio líquido

TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E DE 2012

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

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2013	2012	2013	2012
		(Reapresentado)		(Reapresentado)	
RECEITA LÍQUIDA	22	6.342.870	6.249.086	7.010.311	6.345.669
Custo dos produtos vendidos	23	(2.379.802)	(2.438.873)	(2.089.785)	(1.868.045)
LUCRO BRUTO (DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS		3.963.068	3.810.213	4.920.526	4.477.624
Com vendas	23	(1.479.892)	(1.642.380)	(2.470.730)	(2.212.205)
Administrativas e gerais	23	(1.221.500)	(898.082)	(962.154)	(771.538)
Participação dos colaboradores nos resultados	24.1	(26.083)	(29.555)	(61.943)	(90.799)
Remuneração dos administradores	28.2	(18.554)	(20.739)	(18.554)	(20.739)
Resultado de equivalência patrimonial	13	99.537	59.912	-	-
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	26	(17.168)	15.472	8.851	(11.643)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		1.299.408	1.294.841	1.415.996	1.370.700
Receitas financeiras	25	309.274	129.831	364.222	161.808
Despesas financeiras	25	(435.194)	(197.781)	(522.472)	(234.157)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		1.173.488	1.226.891	1.257.746	1.298.351
Imposto de renda e contribuição social	10.b)	(330.880)	(352.515)	(409.940)	(423.975)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		842.608	874.376	847.806	874.376
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas da Sociedade		842.608	874.376	842.608	874.376
Não controladores		-	-	5.198	-
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$		842.608	874.376	847.806	874.376
Básico	27.1.	1,9618	2,0388	1,9618	2,0388
Diluído	27.2.	1,9586	2,0285	1,9586	2,0285

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS ABRANGENTES PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E DE 2012

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP e IFRS)	
		2013	2012	2013	2012
		(Reapresentado)		(Reapresentado)	
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		842.608	874.376	847.806	874.376
Outros resultados abrangentes a serem reclassificados para o resultado do exercício em períodos subsequentes:					
Ganhos na conversão das informações do período de controladas no exterior	13	(333)	(10.199)	(333)	(10.199)
Outros resultados abrangentes não reclassificados para o resultado do exercício em períodos subsequentes:					
Ganho/Perda Atuarial	19	25.883	(22.251)	25.883	(22.251)
TOTAL DO RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO		868.158	841.926	873.356	841.926
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas controladores da Sociedade		868.158	841.926	868.158	841.926
Não controladores		-	-	5.198	-
TOTAL DO RESULTADO ABRANGENTE DO EXERCÍCIO		868.158	841.926	873.356	841.926

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

DEMONSTRAÇÕES DOS VALORES ADICIONADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013 E DE 2012

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora (BR GAAP)		Consolidado (BR GAAP)	
		2013	2012	2013	2012
		(Reapresentado)		(Reapresentado)	
RECEITAS		7.890.473	7.501.382	9.392.024	8.515.446
Vendas de mercadorias, produtos e serviços		8.021.958	7.608.134	9.518.828	8.665.145
Constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa	7	(114.317)	(122.224)	(135.655)	(138.056)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	26	(17.168)	15.472	8.851	(11.643)
INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS		(4.806.849)	(4.823.121)	(5.424.798)	(4.836.794)
Custo dos produtos vendidos e dos serviços prestados		(2.770.923)	(2.846.755)	(2.931.519)	(3.025.657)
Materiais, energia, serviços de terceiros e outros		(2.035.926)	(1.976.366)	(2.493.279)	(1.811.137)
VALOR ADICIONADO BRUTO		3.083.624	2.678.261	3.967.226	3.678.652
RETENÇÕES		(99.415)	(63.594)	(192.555)	(141.178)
Depreciações e amortizações	14	(99.415)	(63.594)	(192.555)	(141.178)
VALOR ADICIONADO PRODUZIDO PELA SOCIEDADE		2.984.209	2.614.667	3.774.671	3.537.474
VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA		408.811	189.211	364.222	161.805
Resultado de equivalência patrimonial	13	99.537	59.380	-	-
Receitas financeiras - incluem variações monetárias e cambiais	25	309.274	129.831	364.222	161.805
VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR		3.393.020	2.803.878	4.138.893	3.699.279
DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO		(3.393.020)	(2.803.878)	(4.138.893)	(3.699.279)
Pessoal e encargos sociais		(401.323)	(333.466)	(916.864)	(802.966)
Impostos, taxas e contribuições		(1.688.420)	(1.369.813)	(499)	(1.743.400)
Despesas financeiras e alugueis		(460.669)	(239.377)	(570.442)	(291.691)
Dividendos		(811.309)	(796.531)	(811.309)	(796.531)
Juros sobre o capital próprio		(49.917)	(58.347)	(49.917)	(58.347)
Participação de acionistas não controladores		-	-	(5.198)	-
Lucros retidos		18.618	(6.344)	0%	(6.344)
Informações suplementares às demonstrações do valor adicionado:					
Dos valores registrados na rubrica "Impostos, taxas e contribuições" em dezembro de 2013 e 2012, os montantes de R\$697.526 e R\$541.669, respectivamente, referem-se ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - Substituição Tributária - ICMS - ST incidente sobre a margem de lucro presumida definida pelas Secretarias das Fazendas Estaduais, obtida nas vendas realizadas pelos(as) Consultores(as) Natura para o consumidor final.					
Para a análise desse impacto tributário nas demonstrações do valor adicionado, tais valores devem ser deduzidos daqueles registrados na rubrica "Vendas de mercadorias, produtos e serviços" e da própria rubrica "Impostos, taxas e contribuições", uma vez que os valores das receitas de vendas não incluem o lucro presumido dos(as) Consultores(as) Natura na venda dos produtos, nos montantes de R\$3.390.338 e R\$3.210.727, em dezembro de 2013 e 2012, respectivamente, considerando-se a margem presumida de lucro de 30%.					

DEMONSTRAÇÕES DO FLUXO DE CAIXA PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO 2013 E DE 2012

(Em milhares de reais - R\$)

	Nota explicativa	Controladora		Consolidado	
		2013	2012	2013	2012
		(Reapresentado)		(Reapresentado)	
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Lucro líquido do exercício		842.608	874.376	847.806	874.376
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:					
Depreciações e amortizações	14	99.415	63.594	192.998	141.178
Provisão (Reversão) decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"		(73.210)	(52.087)	(100.474)	(52.302)

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO 2013 E DE 2012

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

Nota explicativa	Reservas de capital					Reservas de lucros					Participação dos acionistas		Patrimônio líquido total		
	Capital social	Ações em tesouraria	Ágio na emissão/venda de ações	Reserva de incentivo fiscal Subvenção para investimentos	Capital adicional integralizado	Legal	Incentivos fiscais	Reserva para aquisição de participação minoritária	Retenção de lucros	Lucros acumulados	Dividendo adicional proposto	Outros resultados abrangentes		Patrimônio líquido controladores	Participação não controladores no patrimônio líquido das controladas
SALDOS EM 1 DE JANEIRO DE 2012															
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	874.376
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	874.376	-	-	-	-	874.376
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	874.376	-	-	-	874.376
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício de 2011 aprovados na AGO de 13 de abril de 2012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.437
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.437
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra	24.2	-	-	-	10.844	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.844
Exercício de opções de compra	24.2	-	-	-	(9.342)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Destinação do lucro líquido do exercício: Constituição de reserva de incentivo fiscal	-	-	-	-	-	-	-	-	9.342	-	-	-	-	-	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio	-	-	-	-	-	-	6.346	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos declarados em 06 de fevereiro de 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 06 de fevereiro de 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucro das controladas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva de retenção de lucros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012	427.073	(102.849)	103.243	17.378	39.692	18.650	14.611	-	249.632	-	490.885	(17.635)	1.240.680	1	1.240.681
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	842.608
Outros resultados abrangentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	842.608
Total do resultado abrangente do exercício	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	842.608
Dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao período de 2012 aprovados na AGO de 12 de abril de 2013	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aquisição de ações em tesouraria	-	(60.172)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Venda de ações em tesouraria pelo período de opções de compra de ações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Movimentação dos planos de opção de compra de ações:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorga de opções de compra	24.2	-	-	-	12.491	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.491
Exercício de opções de compra	24.2	-	-	-	(9.624)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva para aquisição de participação minoritária	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Plano de assistência médica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos declarados em 12 de fevereiro de 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juros sobre o capital próprio declarados em 12 de fevereiro de 2014	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reserva de Retenção de Lucro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013	427.073	(83.984)	90.580	17.378	44.061	18.650	20.957	(141.640)	263.068	-	496.393	(6.899)	1.145.637	17.414	1.168.250

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações contábeis.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS INDIVIDUAIS E CONSOLIDADAS PARA O EXERCÍCIO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013

(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 BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, sob o código "NATU3", com sede no Brasil, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, nº. 1188, Vila Jaguara, CEP 05106-000. Suas atividades e as de suas controladas (doravante denominadas "Sociedades") compreendem o desenvolvimento, a industrialização, a distribuição e a comercialização 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 28 de fevereiro de 2013 a Natura Cosméticos S.A., por meio de sua subsidiária Natura Brasil Pty Ltd, adquiriu 65% da Emeis Holding Pty Ltd, uma fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza premium que opera sob a marca de "Aesop" na Austrália, Ásia, Europa e América do Norte, com preço final firmado entre as partes de AU\$ 71,104 milhões.

2. RESUMO DAS PRINCIPAIS PRÁTICAS CONTÁBEIS

2.1. Declaração de conformidade e base de preparação

As demonstrações financeiras da Sociedade compreendem:

- As demonstrações financeiras consolidadas preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro ("IFRSs") emitidas pelo "International Accounting Standards Board - IASB" e as práticas contábeis adotadas no Brasil, identificadas como consolidado - IFRS e BR GAAP.
- As demonstrações financeiras 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 emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis - CPC e aprovados pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

As demonstrações financeiras 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 financeiras não são consideradas como estando conforme as IFRS, que exigem a avaliação desses investimentos nas demonstrações separadas da controladora pelo seu valor justo ou pelo custo de aquisição. Como não existe diferença entre o patrimônio líquido consolidado e o resultado consolidado atribuível aos acionistas da controladora, constantes nas demonstrações financeiras consolidadas preparadas de acordo com as IFRS e as práticas contábeis adotadas no Brasil, e o patrimônio líquido e o resultado da controladora, constantes nas demonstrações financeiras individuais preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, a Sociedade optou por apresentar essas demonstrações financeiras individuais e consolidadas em um único conjunto, lado a lado. As demonstrações financeiras foram elaboradas com base no custo histórico, exceto por determinados instrumentos financeiros mensurados pelos seus valores justos, conforme descrito nas práticas contábeis a seguir. O custo histórico geralmente é baseado no valor justo das contraprestações pagas em troca de ativos.

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

2.2. Consolidação

a) Controladas e controladas em conjunto

Controladas são todas as entidades em que a sociedade está exposta, ou tem direito, a retornos variáveis de seu envolvimento com a investida e tem a capacidade de afetar esses retornos através do seu poder sobre a investida e nas quais normalmente há uma participação societária superior a 50%. Nos casos aplicáveis, a existência e o efeito de potenciais direitos de voto, que são atualmente exercíveis ou conversíveis, são levados em consideração ao avaliar se a Sociedade controla ou não outra entidade. As controladas são integralmente consolidadas a partir da data em que o controle é transferido à Sociedade e deixam de ser consolidadas, nos casos aplicáveis, a partir da data em que o controle deixa de existir.

b) Sociedades incluídas nas informações intermediárias consolidadas

Participação - %	2013	2012
Participação direta:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	99,99	99,99
Natura Biosphera Comércio de Cosméticos e Serviços Ltda.	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - Chile	99,99	99,99
Natura Cosméticos S.A. - 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 España S.L. - Espanha	100,00	100,00
Natura (Brasil) International B.V. - Holanda	100,00	100,00
Natura Brazil Pty Ltd - Austrália	100,00	-
Fundo de Investimento Sintonia	100,00	100,00
Fundo de Investimento Essencial	100,00	100,00

Participação indireta:

Via Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.:		
Natura Logística e Serviços Ltda. - Brasil	99,99	99,99
Via Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.:		
Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França	100,00	100,00
Via Natura (Brasil) International B.V. - Holanda:		
Natura Europa SAS - França	100,00	100,00
Natura Brasil Inc. - EUA - Delaware	100,00	100,00
Via Brasil Inc. - EUA - Delaware		
Natura International Inc. - EUA - Nova York	100,00	100,00
Via Natura Brazil Pty Ltd:		
Natura Cosmetics Australia Pty Ltd. - Austrália	100,00	-
Via Natura Cosmetics Australia Pty Ltd. - Austrália:		
Emeis Holdings Pty Ltdy - Austrália	65,00	-

Na elaboração das demonstrações financeiras consolidadas, foram utilizadas demonstrações encerradas na mesma data-base e consistentes com as práticas contábeis da Sociedade. Foram eliminados os investimentos em 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 como 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 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 España S.L.: encontra-se em fase pré-operacional e suas atividades consistirão nas mesmas atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. - Brasil.

• Natura (Brasil) International B.V. - Holanda: holding controladora da Natura Europa SAS - França, Natura Brasil Inc. e Natura International Inc.

• 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.

• Natura Brasil Inc.: holding controladora da Natura International Inc.

• Natura International Inc: holding controladora da Natura Europa SAS

• Natura Europa SAS - França: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene. Em 31 de outubro de 2012, a Natura Europa SAS incorporou a totalidade das quotas da Natura Brasil SAS.

• Natura Brazil Pty Ltd - holding controladora das operações da Natura Cosmetics Australia Pty Ltd.

• Natura Cosmetics Australia Pty Ltd - holding controladora da Emeis Holdings Pty Ltd.

• Emeis Holdings Pty Ltda: suas atividades concentram-se no desenvolvimento e comercialização de cosméticos premium, que opera sob a marca de "Aesop".

• Fundo de Investimento Sintonia e Essencial - referem-se a fundos exclusivos de renda fixa de crédito privado.

2.3. Apresentação de informações por segmentos

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

2.4. Conversão para moeda estrangeira

a) Moeda funcional

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

b) Transações e saldos em moeda estrangeira

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

c) Moeda de apresentação e conversão das demonstrações financeiras

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

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

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

2.5. Caixa e equivalentes de caixa

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

2.6. Instrumentos financeiros

2.6.1. Categorias

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

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

Ativos financeiros mensurados ao valor justo por meio do resultado

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

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

Ativos financeiros mantidos até o vencimento

Compreendem investimentos em determinados ativos financeiros classificados no momento inicial da contratação, para serem levados até a data de vencimento, os quais são mensurados ao custo amortizado pelo método de taxa de juros efetiva, menos perdas por redução do valor recuperável. A Sociedade não possui investimentos mantidos até o vencimento durante os exercícios findos em 31 de dezembro de 2013 e 2012.

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

contas 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 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.

2.21. 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 exercício 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 caixa adicional no cálculo do lucro por ação diluído (Nota 27.2).

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

2.23. Dividendos e juros sobre o capital próprio
A proposta de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio efetuada pela Administração da Sociedade que estiver dentro da parcela equivalente ao dividendo mínimo obrigatório é registrada como passivo circulante no grupo "Outras obrigações", por ser considerada como uma obrigação legal prevista no estatuto social da Sociedade; entretanto, a parcela dos dividendos superior ao dividendo mínimo obrigatório, declarada pela Administração após o período contábil a que se referem as demonstrações financeiras, mas antes da data de autorização para emissão das referidas demonstrações financeiras, é registrada na rubrica "Dividendo adicional proposto" no patrimônio líquido, sendo seus efeitos divulgados na nota explicativa nº 20(b). Para fins societários e contábeis, os juros sobre o capital próprio estão demonstrados como destinação do resultado diretamente no patrimônio líquido.

2.24. Ações em tesouraria
Instrumentos patrimoniais próprios que são reacquiridos (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.

2.25. Ganhos e perdas atuariais do plano de assistência médica e outros custos de planos de benefícios a colaboradores
A Sociedade concede também determinados benefícios de extensão de assistência médica a colaboradores aposentados que tinham o benefício adquirido até abril de 2010. Os custos associados às contribuições efetuadas pela Sociedade e por suas controladas aos planos são reconhecidos pelo regime de competência como outros resultados abrangentes. O custo dos benefícios concedidos pelos planos de benefícios definidos é estabelecido separadamente para cada plano, utilizando o método do crédito unitário projetado.

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

econômicos serão gerados para a Sociedade e quando possa ser mensurada de forma confiável. A receita de venda é gerada basicamente a partir das vendas efetuadas para os Consultores (as) Natura, (nossos clientes) mensurada com base no valor justo da contraprestação recebida/a receber, excluindo descontos, abatimentos e impostos ou encargos sobre vendas. A receita de venda é reconhecida quando os riscos e benefícios significativos da propriedade dos produtos forem transferidos ao cliente, o que geralmente ocorre na sua entrega para os Consultores (as) Natura. A receita de venda é gerada e acumulada inicialmente no razão auxiliar de vendas da Sociedade; a partir do momento em que o comprovante de despacho é emitido em nome dos nossos clientes. Todavia, como nossas receitas são registradas contabilmente apenas quando efetivamente ocorre à entrega final dos produtos, efetuamos provisão para eliminar o montante de receitas relativas aos produtos despatchados e não recebidos pelos Consultores (as) Natura na data de cada fechamento das demonstrações financeiras.

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

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

2.27. Combinação de negócios
Combinações de negócios são contabilizadas utilizando o método de aquisição. O custo de uma aquisição é mensurado pela soma da contraprestação transferida, avaliada com base no valor justo na data de aquisição, e o valor de qualquer participação de não controladores na adquirida. Para cada combinação de negócio, o adquirente deve mensurar a participação de não controladores na adquirida pelo valor justo ou com base na sua participação nos ativos líquidos identificados na adquirida. Custos diretamente atribuíveis à aquisição devem ser contabilizados como despesa quando incorridos.

Ao adquirir um negócio, a Sociedade avalia os ativos e passivos financeiros assumidos com o objetivo de classificá-los e aloca-los de acordo com os termos contratuais, as circunstâncias econômicas e as condições pertinentes na data de aquisição, o que inclui a segregação, por parte da adquirida, de derivativos embutidos existentes em contratos na adquirida.

Qualquer contraprestação contingente a ser transferida pela adquirente será reconhecida a valor justo na data de aquisição. Alterações subsequentes no valor justo da contraprestação contingente considerada como um ativo ou como um passivo deverão ser reconhecidas de acordo com o CPC 38 na demonstração do resultado ou em outros resultados abrangentes. Quando houver excedente da contraprestação paga em relação aos ativos líquidos adquiridos, este valor é registrado como ágio, caso contrário o valor é reconhecido como ganho da demonstração do resultado. Após o reconhecimento inicial o ágio é mensurado pelo custo, deduzido de quaisquer perdas acumuladas do valor recuperável.

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

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

A segunda parte da referida demonstração apresenta a distribuição da riqueza entre pessoal, impostos, taxas e contribuições, remuneração de capitais de terceiros e remuneração de capitais próprios.

2.29. Pronunciamentos novos ou revisados aplicados pela primeira vez em 2013
A Sociedade aplicou, pela primeira vez, as alterações do IAS19 - Benefícios a Empregados o que exigiu a reapresentação das demonstrações financeiras anteriores.

Adicionalmente outras alterações se aplicam pela primeira vez em 2013, porém não afetaram as demonstrações financeiras individuais ou consolidadas da Sociedade. Essas alterações incluem o IFRS 10 - Demonstrações Consolidadas, IFRS 11 - Negócios em Conjunto, IFRS 12 - Divulgações de Participações em Outras Entidades, IFRS 13 - Mensuração ao Valor Justo, IAS 27 - Demonstrações Financeiras Consolidadas e Individuais (Revisado em 2011), IAS 28 - Investimentos em Coligadas e Entidades com Controle Compartilhado (Revisado em 2011), Alterações à IAS 1 - Apresentação das Demonstrações Financeiras e Alterações à IAS 16 - Imobilização.

Os impactos de cada uma das novas normas e alterações são descritos a seguir:

A partir de 1 de janeiro de 2013 passou a vigorar as alterações da IAS 19 que trouxe a eliminação do enfoque do corredor, com isso os ganhos ou as perdas atuariais passam a ser reconhecidos como outros resultados abrangentes (anteriormente reconhecidos no resultado) para os planos de pensão e o resultado para os demais benefícios de longo prazo, quando incorridos, entre outras alterações, com base em cálculo atuarial elaborado por atuário independente, conforme detalhes divulgados na nota explicativa nº 19.

Os saldos iniciais em 1º de janeiro de 2012 e informações comparativas para o exercício findo em 31 de dezembro de 2012 foram reapresentadas nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas. Os impactos estão reapresentados nos quadros abaixo:

Impactos no Balanço Patrimonial:	Controladora (BR GAAP)			Consolidado (BR GAAP e IFRS)		
	12/2012	Ajustes (Reapresentado)	12/2012	12/2012	Ajustes (Reapresentado)	12/2012
ATIVOS						
Total dos ativos circulantes	2.189.418	-	2.189.418	3.378.317	-	3.378.317
Imposto de renda e contribuição social diferidos	94.813	(14.181)	80.632	214.246	(18.661)	195.585
Demais ativos não circulantes	303.737	-	303.737	542.182	-	542.182
Investimentos	1.311.364	(4.480)	1.306.884	-	-	-
Imobilizado	357.443	-	357.443	1.012.089	-	1.012.089
Intangível	206.036	-	206.036	228.545	-	228.545
Total dos ativos não circulantes	2.273.393	(18.661)	2.254.732	1.997.062	(18.661)	1.978.401
TOTAL DOS ATIVOS	4.462.811	(18.661)	4.444.150	5.375.379	(18.661)	5.356.718
PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO						
Total dos passivos circulantes	1.798.118	-	1.798.118	2.414.712	-	2.414.712
Total dos passivos não circulantes	1.358.597	-	1.358.597	1.654.570	-	1.654.570
PATRIMÔNIO LÍQUIDO						
Capital social	427.073	-	427.073	427.073	-	427.073
Ações em tesouraria	(66.105)	-	(66.105)	(66.105)	-	(66.105)
Reservas de capital	155.905	-	155.905	155.905	-	155.905
Reservas de lucros	308.079	3.590	311.669	308.079	3.590	311.669
Dividendo adicional proposto	491.343	-	491.343	491.343	-	491.343
Outros resultados abrangentes	(10.199)	(22.251)	(32.450)	(10.199)	(22.251)	(32.450)
Total do patrimônio líquido	1.306.096	(18.661)	1.287.435	1.306.096	(18.661)	1.287.435

Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas

TOTAL DOS PASSIVOS E PATRIMÔNIO LÍQUIDO **4.462.811** (18.661) **4.444.150** **5.375.379** (18.661) **5.356.718**

Impactos na Demonstração do Resultado do Exercício:

Impactos na Demonstração do Resultado do Exercício:	Controladora (BR GAAP)			Consolidado (BR GAAP e IFRS)		
	12/2012	Ajustes (Reapresentado)	12/2012	12/2012	Ajustes (Reapresentado)	12/2012
LUCRO BRUTO	3.810.213	-	3.810.213	4.477.624	-	4.477.624
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS						
Com vendas	(1.642.380)	-	(1.642.380)	(2.212.205)	-	(2.212.205)
Administrativas e gerais	(928.683)	1.046	(927.637)	(863.487)	1.150	(862.337)
Remuneração dos administradores	(20.739)	-	(20.739)	(20.739)	-	(20.739)
Resultado de equivalência patrimonial	59.380	532	59.912	-	-	-
Demais receitas (despesas) operacionais, líquidas	15.472	-	15.472	(11.643)	-	(11.643)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.293.263	-	1.294.841	1.369.550	-	1.370.700
Receitas financeiras	129.831	-	129.831	161.808	-	161.808
Despesas financeiras	(216.965)	19.184	(197.781)	(255.258)	21.101	(234.157)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1.206.129	-	1.226.891	1.276.100	-	1.298.351
Imposto de renda e contribuição social	(344.907)	(7.608)	(352.515)	(414.878)	(9.097)	(423.975)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	861.222	13.154	874.376	861.222	13.154	874.376
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO POR AÇÃO - R\$						
Básico	2.0081	-	2.0388	2.0081	-	2.0388
Diluído	1.9980	-	2.0285	1.9980	-	2.0285

Impactos na Demonstração do Fluxo de Caixa:

Impactos na Demonstração do Fluxo de Caixa:	Controladora (BR GAAP)			Consolidado (BR GAAP e IFRS)		
	12/2012	Ajustes (Reapresentado)	12/2012	12/2012	Ajustes (Reapresentado)	12/2012
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS						
Lucro líquido do exercício	861.222	13.154	874.376	861.222	13.154	874.376
Imposto de renda e contribuição social	344.907	7.608	352.515	414.878	9.097	423.975
Resultado de equivalência patrimonial	(59.380)	(532)	(59.912)	-	-	-
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	145.660	(19.184)	126.476	163.228	(21.101)	142.127
Provisão com plano de assistência médica e créditos carbono	32.942	(1.046)	31.896	44.152	(1.150)	43.002
Demais Ajustes ao Lucro Líquido	(16.445)	-	(16.445)	79.712	-	79.712
	1.308.906	-	1.308.906	1.563.192	-	1.563.192
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS	104.168	-	104.168	(24.606)	-	(24.606)
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS	80.769	-	80.769	247.042	-	247.042
CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.493.843	-	1.493.843	1.785.628	-	1.785.628
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	(404.659)	-	(404.659)	(443.625)	-	(443.625)
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.089.184	-	1.089.184	1.342.003	-	1.342.003
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	(1.370.302)	-	(1.370.302)	(965.637)	-	(965.637)
CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	187.878	-	187.878	255.274	-	255.274
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	-	-	-	(2.860)	-	(2.860)
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(93.240)	-	(93.240)	628.780	-	628.780
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	166.007	-	166.007	515.610	-	515.610
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	72.767	-	72.767	1.144.390	-	1.144.390
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(93.240)	-	(93.240)	628.780	-	628.780

2.30. Novas normas, alterações e interpretações de normas
Os pronunciamentos e interpretações que foram emitidos pelo IASB, mas que não estavam em vigor até a data de emissão das demonstrações financeiras da Sociedade, estão divulgados abaixo.

IFRS 9 Instrumentos Financeiros
A IFRS 9, como emitida, reflete a primeira fase do trabalho do IASB para substituição da IAS 39 e se aplica à classificação e avaliação de ativos e passivos financeiros conforme definição da IAS 39. O pronunciamento seria inicialmente aplicado a partir dos exercícios iniciados em ou após 1º de janeiro de 2013, mas o pronunciamento Amendments do IFRS 9 Mandatory Effective Date of IFRS 9 and Transition Disclosures, emitido em dezembro de 2011, postergou a sua vigência para 1º de janeiro de 2015. Nas fases subsequentes, o IASB abordará questões como contabilização de hedges e provisão para perdas de ativos financeiros. A adoção da primeira fase da IFRS 9 terá impactos na classificação e avaliação dos ativos financeiros da Sociedade, mas não impactará na classificação e avaliação dos seus passivos financeiros. A Sociedadeificará os efeitos conjuntamente com os efeitos das demais fases do projeto do IASB, assim que a norma consolidada final for emitida.

Entidades de Investimento (Revisões da IFRS 10, IFRS 12 e IAS 27)
As revisões serão efetivas para exercícios que se iniciam em ou após 1º de janeiro de 2014 e fornecem uma exceção aos requisitos de consolidação para as entidades que cumprem com a definição de entidade de investimento de acordo com a IFRS 10. Essa exceção requer que as entidades de investimento registrem os investimentos em controladas pelos seus valores justos no resultado. A Sociedade não espera que essas revisões sejam relevantes para suas demonstrações financeiras, uma vez que nenhuma de suas entidades se qualifica como entidade de investimento.

IAS 37 Compensação de Ativos e Passivos Financeiros - Revisão da IAS 37
Essas revisões clarificam o significado de "atualmente tiver um direito legalmente executável de compensar os valores reconhecidos" e o critério que fariam com que o mecanismo de liquidação não simultâneo das câmaras de compensação se qualificassem para compensação. Essas revisões passarão a vigorar para exercícios iniciados em ou após 1º de janeiro de 2014. A Sociedade não espera que essas revisões sejam relevantes em suas demonstrações financeiras.

IFRIC 21 Tributos
O IFRIC 21 clarifica quando uma entidade deve reconhecer um passivo para um tributo quando o evento que gera o pagamento ocorre. Para um tributo que requer que seu pagamento se origine em decorrência do atingimento de alguma métrica, a interpretação indica que nenhum passivo deve ser reconhecido até que a métrica seja atingida. O IFRIC 21 passa a vigorar para exercícios findos em ou após 1º de janeiro de 2014. A Sociedade não espera que o IFRIC 21 tenha impactos materiais em suas demonstrações financeiras.

IAS 39 Renovação de Derivativos e Continuação de Contabilidade de Hedge - Revisão da IAS 39
Essa revisão ameniza a descontinuação da contabilidade de hedge quando a renovação de um derivativo designado como hedge atinge certos critérios. Essas revisões passam a vigorar para exercícios iniciados em ou após 1º de janeiro de 2014. A Sociedade não renovou seus derivativos durante o exercício corrente. Contudo, essa revisão será aplicada nas futuras renovações de derivativos.

A Sociedade pretende adotar tais normas quando elas entrarem em vigor divulgando e reconhecendo os impactos nas demonstrações financeiras que possam ocorrer quando da aplicação de tais adoções. Não existem outras normas e interpretações emitidas e ainda não adotadas que possam, na opinião da Administração, ter impacto significativo no resultado ou no patrimônio líquido divulgado pela Sociedade.

3. ESTIMATIVAS E PREMISSAS CONTÁBEIS CRÍTICAS
A preparação das demonstrações financeiras requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e também o exercício de julgamento por parte da Administração da Sociedade no processo de aplicação das políticas contábeis.

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

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

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

b) Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas
A Sociedade é parte em diversos processos judiciais e administrativos, 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 avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos 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 atuali-

zamos uma série de premissas, como, por exemplo, taxa de desconto, entre outras, as quais estão divulgadas na nota explicativa nº 19.a).

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

e) Mensuração ao Valor Justo da Contraprestação Contingente
Contraprestação contingente, proveniente de uma combinação de negócios, é mensurada ao valor justo na data de aquisição como parte da combinação de negócios. Se a contraprestação contingente for classificada como um passivo financeiro, deve ser subsequentemente remensurada ao valor justo na data do balanço. O valor justo é baseado no fluxo de caixa descontado. As principais premissas consideram a probabilidade de atingir cada objetivo e o fator de desconto.

4. GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO
4.1. Considerações gerais e políticas
A administração dos riscos e a gestão dos instrumentos financeiros são realizadas por meio de políticas, definição de estratégias e implementação de sistemas de controle, definidos pelo Comitê de Tesouraria e aprovados pelo Conselho de Administração da Sociedade. A aderência das posições de tesouraria em instrumentos financeiros, incluindo os derivativos, em relação a essas políticas é apresentada e avaliada mensalmente pelo Comitê de Tesouraria da Sociedade e posteriormente submetida à apreciação dos Comitês de Auditoria e Executivo e do Conselho de Administração. A gestão de riscos é realizada pela Tesouraria Central da Sociedade, que tem também a função de aprovar todas as operações de aplicações e empréstimos realizadas pelas controladas da Sociedade.

4.2. Fatores de risco financeiro
As atividades da Sociedade e de suas controladas 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 de 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,

MOBILIZADO E INTANGÍVEL

	Controladora						31 de dezembro de 2013	
	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	1 de janeiro de 2012	31 de dezembro de 2012	Reapresentado	Adições	Baixas		Reclassificações e variações cambiais
Valor de custo:								
Veículos		39.010	39.872	16.160	(12.358)	815	-	44.489
Máquinas e Acessórios		114.844	123.467	8.038	(1.434)	61.941	-	192.012
Benfeitorias em propriedade de terceiros		35.419	41.108	473	(7.957)	28.048	-	61.672
Edifícios		56.694	56.694	272	-	185.851	-	242.817
Móveis e utensílios		11.633	16.039	2.098	(3.922)	(64)	-	14.511
Equipamentos de informática		50.867	66.832	4.112	(422)	8.776	-	79.678
Projetos em andamento		70.034	100.187	120.439	-	(191.685)	-	28.941
Total custo		378.501	444.199	151.592	(25.713)	93.682	-	663.760
Depreciação								
Veículos	33	(1.6991)	(21.270)	(9.499)	7.111	5.596	-	(18.062)
Máquinas e Acessórios	8	(7.421)	(16.251)	(14.663)	995	(1.063)	-	(30.982)
Benfeitorias em propriedade de terceiros	15	(11.844)	(24.247)	(4.332)	7.368	-	-	(21.210)
Edifícios	-	-	-	(2.537)	-	-	-	(2.537)
Móveis e utensílios	7	(3.006)	(5.131)	(1.067)	2.335	152	-	(3.711)
Equipamentos de informática	18	(7.024)	(19.857)	(16.028)	15	308	-	(35.562)
Projetos em andamento	-	-	-	-	-	-	-	-
Total depreciação		(46.286)	(86.756)	(48.126)	17.824	4.994	-	(112.064)
Total Geral		332.215	357.443	103.466	(7.889)	98.676	-	551.696

	Consolidado						31 de dezembro de 2013	
	Taxa média ponderada anual de depreciação - %	1 de janeiro de 2012	31 de dezembro de 2012	Reapresentado	Adições	Baixas		Reclassificações e variações cambiais
Valor de custo:								
Veículos		59.490	64.766	28.974	(21.796)	(1.273)	144	70.815
Moldes		116.068	137.492	38.572	(1.167)	3.496	-	178.393
Ferramentas e Acessórios		4.196	4.688	11.254	371	26.137	-	42.450
Instalações		132.919	149.089	7.758	(1.639)	5.138	-	155.346
Máquinas e Acessórios		410.901	439.845	59.822	(2.122)	71.439	1.356	570.340
Benfeitorias em propriedade de terceiros (a)		50.599	57.396	6.624	(9.168)	6.419	22.022	83.293
Edifícios		207.836	207.836	895	(8.443)	185.772	-	386.060
Móveis e utensílios		32.976	39.445	5.115	(4.506)	(2.581)	3.159	40.632
Terenos		27.214	27.484	-	(1.372)	-	-	26.112
Equipamentos de informática		76.305	93.910	6.556	(1.443)	7.226	2.163	108.412
Projetos em andamento		128.287	341.884	301.923	-	(195.633)	-	448.174
Total custo		1.246.791	1.558.835	467.493	(51.285)	106.140	28.844	2.110.027
Depreciação								
Veículos	33	(22.430)	(27.228)	(15.901)	12.969	4.615	(148)	(25.693)
Moldes	30	(87.966)	(105.197)	(24.619)	1.167	2.992	-	(125.657)
Ferramentas e Acessórios	3	(2.256)	(2.253)	(892)	140	(15.612)	-	(18.617)
Instalações	9	(7.351)	(8.145)	(10.268)	664	(717)	-	(91.772)
Máquinas e Acessórios	6	(145.342)	(174.839)	(36.240)	1.590	(216)	(832)	(210.537)
Benfeitorias em propriedade de terceiros (a)	15	(18.581)	(34.011)	(10.548)	8.578	(8.837)	(8.895)	(53.713)
Edifícios	4	(60.400)	(66.028)	(8.274)	4.419	(468)	-	(70.351)
Móveis e utensílios	11	(11.937)	(15.738)	(4.323)	2.980	1.826	(1.567)	(16.822)
Equipamentos de informática	19	(23.933)	(40.001)	(20.177)	1.734	2.479	(1.196)	(57.161)
Total depreciação		(446.357)	(546.746)	(131.242)	34.241	(13.938)	(12.638)	(670.323)
Total Geral		800.434	1.012.089	336.251	(17.044)	92.202	16.206	1.439.704

	Controladora						31 de dezembro de 2013	
	Taxa média ponderada anual de amortização - %	1 de janeiro de 2012	31 de dezembro de 2012	Reapresentado	Adições	Baixas		Reclassificações e variações cambiais
Valor de custo:								
Software e outros		88.848	238.840	65.374	(320)	91.181	-	395.075
Créditos de Carbono		7.437	9.664	-	(9.664)	-	-	-
Total custo		96.285	248.504	65.374	(9.984)	91.181	-	395.075
Valor da amortização:								
Software e outros	17	(17.356)	(42.468)	(51.289)	243	2.305	-	(91.209)
Créditos de Carbono	-	-	-	-	-	-	-	-
Total amortização		(17.356)	(42.468)	(51.289)	243	2.305	-	(91.209)
Total geral		78.929	206.036	14.085	(9.741)	93.486	-	303.866

	Consolidado						31 de dezembro de 2013	
	Taxa média ponderada anual de amortização - %	1 de janeiro de 2012	31 de dezembro de 2012	Reapresentado	Adições	Baixas		Reclassificações e variações cambiais
Valor de custo:								
Software e outros		182.890	276.824	85.513	(444)	95.842	4.332	462.067
Créditos de Carbono		7.437	9.664	-	(9.664)	-	-	-
Marcas e patentes		1.652	936	848	-	423	53.364	55.171
Ágio Eméis (Brasil PTY) (b)		-	-	-	-	382	73.748	74.130
Relacionamento com clientes varejistas		-	-	-	-	4	862	866
Fundo de Comércio Natura Europa SAS - França (c)		5.074	5.600	-	(2.661)	-	-	2.939
Total custo		197.053	293.024	86.361	(10.108)	93.990	132.306	595.573
Valor da amortização:								
Software e outros	18	(32.676)	(63.596)	(59.887)	293	8.945	(250)	(114.495)
Marcas e patentes	4	(1.623)	(883)	(1.789)	-	(1.040)	-	(3.712)
Relacionamento com clientes varejistas	11	(34.299)	(64.479)	(61.756)	293	7.905	(250)	(118.287)
Total amortização		(68.598)	(132.958)	(123.472)	519	16.805	(500)	(136.494)
Total geral		128.455	160.066	(36.111)	(9.899)	77.185	131.806	459.079

(a) As taxas de amortização consideram os prazos de aluguel dos imóveis arrendados, os quais variam de três a quinze anos.
 (b) Ágio referente à aquisição da Eméis Holdings Pty Ltd conforme Nota 29.
 (c) Saldo referente ao fundo de comércio gerado na compra da Natura Europa SAS - França, caracterizado, por laudo de perito independente, como intangível, comercializável, sem perda de valor. A variação ocorrida no saldo deve-se exclusivamente aos efeitos de variação cambial.

	Controladora		Consolidado	
	2012	2012	2012	2012
Informações adicionais sobre o imobilizado e intangível:				
(a) Bens dados em garantia e penhora				
Em 31 de dezembro de 2013, a Sociedade e suas controladas possuem bens do imobilizado dados como penhora e aval em operações de empréstimos e financiamentos bancários, bem como arrolados em defesa de processos judiciais, conforme os montantes demonstrados a seguir:				
	Controladora	Consolidado		
Veículos	362	388		
Equipamentos de informática	25	29		
Máquinas e equipamentos	1	11		
Edifícios	-	2		
Terenos	-	5		
Total	388	435		

Referência	Moeda	Vencimento	Encargos	Garantias	Controladora		Consolidado	
					2012	2012	2012	2012
A	Real	Março de 2013 e maio 2013	TJLP para a parcela com vencimento em 2013 e 5% a.a. para parcela com vencimento em maio de 2019	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária para 2013 e Aval da controladora Natura Cosméticos S.A. para 2019	-	-	-	67.607
B	Real	Maio de 2013	Juros de 108% do CDI com vencimento em maio de 2013	Não há	-	46.421	65.347	27.106
C	Real	Até Setembro de 2021	TJLP + juros de 0,5% a.a. + 3,96% a.a. e contratos com Taxa pré de 3,5% a.a. + 5% a.a. (PSI) (d)	Carta de fiança bancária e Covenants financeiros para o contrato com vencimento em 2020	59.002	76.992	203.591	197.649
D	Real	Até Agosto 2016	Juros de 8,0% a.a. (c)	Aval da controladora Natura Cosméticos S.A.	-	-	72.448	48.613
E	Real	Até Setembro de 2018	Juros de 4,5% a.a. + TJLP contratados até 2012 e para os contratos firmados a partir de 2013 taxa pré de 3% a.a. (PSI)	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias	-	-	5.220	7.336
F	Real	Fevereiro de 2014	Juros de 4,4% a.a. + TJLP	Alienação fiduciária, aval da controladora Natura Cosméticos S.A. e notas promissórias	249.625	47.803	249.625	47.803
G	Real	Até agosto de 2026	Juros de 108,0% da taxa DI - CETIP (b)	Alienação fiduciária dos bens objeto dos contratos de arrendamento mercantil	-	-	705	289
H	Real	Outubro de 2020	Não há	Não há	-	-	1.324	2.697
I	Dólar	Julho de 2020	Varição cambial + juros de 1,8% a 2,3% a.a. + Resolução nº 635 (a)	Aval da Natura Cosméticos S.A. e carta de fiança bancária	-	-	481.377	56.729
J	Dólar	Até Agosto de 2016	Varição cambial + Jor + Over Libor de 1,32% a.a. + 3,80% a.a. (a)	Aval da controladora Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	-	-	705	289
K	Novo sol	Janeiro de 2014	Juros de 4,9% a.a.	Carta de fiança bancária	-	-	-	-
L	Peso Mexicano	Junho de 2014	Juros de 0,98% a.a. + TIE (e)	Aval da Natura Cosméticos S.A.	-	-	-	-
M	Dólar Australiano	Fevereiro de 2016	Juros de 7% a.a.	Carta fiança bancária	-	-	-	-

(a) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo "swap" com a troca da indexação da moeda estrangeira para CDI.
 (b) DI - CETIP - índice diário calculado a partir da taxa média DI, divulgada pela CETIP S.A. - Balcão Organizado de Ativos e Derivativos.
 (c) Empréstimos e financiamentos para os quais foram contratados instrumentos financeiros do tipo "swap" com a troca de taxa pré para CDI.
 (d) PSI - Programa de Sustentação ao Investimento.
 (e) TIE - Taxa de juros de equilíbrio interbancário do México.
 Os vencimentos da parcela registrada no passivo não circulante estão demonstrados como segue:

	Controladora	Consolidado
	2013	2012
2014	-	252.691
2015	1.111.358	806.435
2016	489.100	265.513
2017	29.192	12.966
2018	198.701	44.890
2019 em diante	1.828.351	1.143.495
Total	2.857.502	2.200.789

Os contratos de empréstimos bancários vigentes são com segue:

(a) Descrição dos empréstimos bancários
 Contratos de financiamento com o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social)
 I. A Sociedade e suas controladas Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda e Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. possuem contratos de financiamento mediante a abertura de crédito com o BNDES para viabilizar investimentos diretos na Sociedade e em suas controladas, como por exemplo, aperfeiçoamento de determinadas linhas de produtos, capacitação da área de pesquisa e desenvolvimento, otimização das linhas de separação de produtos do parque industrial de Cajamar - SP e implementação de novos centros de distribuição bem como, mais recentemente, a implantação de uma unidade industrial em Benevides, no Para, a implantação de um centro de distribuição no Parque Anhanguera, em São Paulo, e projetos associados a acessibilidade digital.
 2. Contrato de financiamento com a FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos)
 A controladora Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. possui programas de inovação que buscam o desenvolvimento e a aquisição de novas tecnologias por meio de parcerias com universidades e centros de pesquisa no Brasil e no exterior. Tais programas de inovação têm o apoio de programas de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico com a FINEP que viabiliza e/ou cofinancia equipamentos, bolsas científicas e material de pesquisa para as universidades participantes.

Consolidado

Tais recursos foram destinados ao custeio parcial dos investimentos incorridos na elaboração do projeto "Pesquisa e Inovação para o Desenvolvimento de Novos Produtos Cosméticos".
 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 concessão de crédito à controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., gerando direitos de recebimento por parte da instituição financeira credenciada como agente financeiro, usualmente Banco Itaú Unibanco S.A. e Banco do Brasil S.A., que contratam com a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. as referidas operações de financiamento.
 Os contratos firmados têm como garantia a transferência da propriedade fiduciária dos bens descritos nos respectivos contratos. Figura como fiel depositário dessa linha, própria controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., a Sociedade a Advista. Adicionalmente, a Sociedade e suas controladas ficaram obrigadas a cumprir as disposições aplicáveis aos contratos do BNDES e condições gerais reguladoras das operações relativas ao FINAME.
 4. Resolução nº 4.131/62
 Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior em moeda estrangeira via Resolução nº 4.131/62 com Instituições Financeiras.
 5. NCE
 Nota de Crédito à Exportação - Recursos destinados ao financiamento do capital de giro de exportação.
 6. Debêntures
 Primeira emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, no valor total de R\$350.000, série única, sem garantia, bem como sem "covenants" financeiros, com valor nominal unitário de R\$1.000, segundo a Instrução CVM nº 476/09, emitidas em 26 de maio de 2010 e subscritas e integralizadas em 28 de maio de 2010, com pagamento de juros semestrais nos meses de maio e novembro, com vencimento de principal em 26 de maio de 2013.
 b) Obrigações de arrendamento mercantil financeiro
 As obrigações financeiras são compostas como segue:

	Controladora			Consolidado		
	2013	2012	1/1/2012	2013	2012	1/1/2012
Fornecedores nacionais	242.289	223.433	133.762	671.761	615.189	435.328
Fornecedores estrangeiros (*)	6.428	10.308	15.043	11.396	15.686	18.765
Fretes a pagar	23.005	18.577	34.512	23.249	19.012	34.887
	271.722	252.318	183.317	706.586	649.887	488.980

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

	Controladora			Consolidado		
	2013	2012	1/1/2012	2013	2012	1/1/2012
PIS e COFINS a pagar (medida liminar) (a)	2.025	1.929	1.823	176.813	145.12	

Referem-se à incidência de multa moratória no recolhimento em atraso de tributos federais. Como os respectivos impostos foram efetivamente recolhidos pela Sociedade, entendemos que a multa moratória é indevida.

(b) 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 do período-base 1999, teve decisão administrativa definitiva, em janeiro de 2010, em que foi mantida, parcialmente, a cobrança do IRPJ e, integralmente, a cobrança da 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 decisão de primeira instância foi favorável à Sociedade. A opinião dos assessores legais é de que a perspectiva de perda na ação judicial é remota.

(c) 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 incultivadas, ocorridas no ano-base de 1989, em razão da majoração da alíquota instituída pela Lei nº 7.988, de 29 de dezembro de 1989. A Sociedade ingressou com uma ação na esfera judicial objetivando o cancelamento do auto de infração e aguarda posicionamento do STF sobre o caso.

(d) O saldo referido-se a honorários advocatícios para defesa dos interesses da Sociedade e de suas controladas em processos tributários. Do montante provisionado: (i) R\$ 8.419 referem-se aos honorários advocatícios para elaboração de defesa nos autos de infração de IRPJ e de CSLL contra a Sociedade, lavrados em 30 de junho de 2009 e 30 de agosto de 2013, que tem como objeto o questionamento da dedutibilidade fiscal

de amortização do ágio decorrente da incorporação de ações da Natura Empreendimentos pela Natura Participações S.A. e posterior incorporação de ambas as empresas pela Natura Cosméticos S.A. Em dezembro de 2012, o processo referente ao auto de infração de 2009 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). O processo relacionado ao auto de infração de 2013 foi objeto de defesa e aguarda julgamento. Ressalte-se que casos semelhantes de ágio foram julgados favoravelmente no CARF, representando importantes precedentes 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; (ii) R\$ 7.309 referem-se aos honorários advocatícios para defesa nos autos de infração de IPI, PIS e COFINS lavrados contra a Controlada, em dezembro de 2012, relativamente a fatos geradores ocorridos no ano-cálculo de 2008. O principal questionamento das autoridades fiscais é de que a Controlada teria praticado preços incorretos nas vendas destinadas à Controladora. Em maio e junho de 2013, os processos foram julgados, pela Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento em Ribeirão Preto/SP, que decidiu (a) a favor da Controlada para cancelar o crédito tributário cobrado no auto de infração de PIS/COFINS e (b) contrário à Controlada para manter o crédito tributário cobrado no auto de infração de IPI. Ambas as decisões serão reapreciadas em fase recursal pela 2ª instância administrativa (Conselho Administrativo de Recursos Fiscais - CARF). 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) Refere-se ao mandato de segurança que discute a constitucionalidade da Lei nº 9.316/96, a qual proibiu a dedutibilidade da CSLL da sua própria base de cálculo e da base de cálculo do IRPJ. Na opinião dos assessores legais da Sociedade, a probabilidade de perda é provável, considerando o posicionamento atual do STF.

O passivo atuarial demonstrado foi calculado por atuarial independente considerando as seguintes principais premissas:

	Percentual anual (em termos nominais)	
	2013	2012
Taxa de desconto financeiro	11,50	9,50
Crescimento das despesas médicas	11,40 a 6,40	11,20 a 6,20
Inflação de longo prazo	5,40	5,20
Taxa final de inflação médica - após 10 anos	6,40	6,20
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento custos	3,50	3,50
Taxa de crescimento dos custos médicos por envelhecimento contribuições	1,50	1,50
Tábuas de entrada invalidez	Wyatt 85 Class 1	Wyatt 85 Class 1
Tábuas de mortalidade geral	RP2000	RP2000
Tábuas de rotatividade	T-9 service table	T-9 service table

A movimentação do passivo atuarial para o exercício findo em 31 de dezembro de 2013 está assim representada:

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Custo do serviço corrente da empresa	1.790	978	2.433	1.588
Custo dos juros	3.938	1.921	5.173	2.915
Reconhecimento (ganhos)/perdas atuariais em Outros Resultados Abrangentes	(21.015)	20.230	(25.883)	22.251
	(15.287)	23.129	(18.277)	26.754

(b) Passivo registrado conforme obrigação firmada no contrato de compra e venda da Emreis Holdings Pty Ltd, que define a aquisição da participação de 10% controladores a partir de 2015, com prazo máximo em 2025. O pagamento será realizado com base na performance da Empresa na data do exercício da opção.

20. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

a) Capital social
Em 31 de dezembro de 2013, o capital da Sociedade era R\$427.073. No exercício findo em 31 de dezembro de 2013, não houve alteração no capital social, sua composição é de 431.239.264 ações nominativas ordinárias subscritas e integralizadas. A Companhia fica autorizada a aumentar o seu capital social, independentemente de reforma estatutária, até o limite de 441.310.125 (quatrocentos e quarenta e um milhões, trezentos e dez mil, cento e vinte e cinco) ações ordinárias, sem valor nominal, mediante deliberação do Conselho de Administração, o qual fixará as condições da emissão, inclusive preço e prazo de integralização.

b) Política de distribuição de dividendos e juros sobre o capital próprio
Os acionistas terão direito a receber, em cada exercício social, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% sobre o lucro líquido, considerando, principalmente, os seguintes ajustes:

- Acréscimo das importâncias resultantes da reversão de reservas para contingências, anteriormente formadas.
 - Décreto das importâncias destinadas à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.
- O Estatuto Social faculta à Sociedade o direito de levantar balanços semestrais ou intermediários e, com base neles, o Conselho de Administração poderá aprovar a distribuição de dividendos intermediários. Em 17 de abril de 2013 foram pagos dividendos no valor total de R\$469.512 e juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$21.831 (R\$18.557, líquidos de IRPJ), conforme distribuição recomendada pelo Conselho de Administração em 06 de fevereiro de 2013 e ratificada em Assembleia Geral Ordinária realizada em 12 de abril de 2013, referente ao lucro líquido do exercício de 2012, que somados aos R\$327.018 de dividendos e R\$36.515 de juros sobre o capital próprio pagos em agosto de 2012 correspondem a uma distribuição de aproximadamente 100% do lucro líquido auferido no exercício de 2012.

Em 24 de julho de 2013, o Conselho de Administração aprovou o pagamento de dividendos intermediários e juros sobre o capital próprio, referente aos resultados auferidos no primeiro semestre de 2013, nos montantes de R\$337.305 (R\$0,784050703 por ação) e R\$27.528, bruto de IRRF (R\$ 0,063987094 bruto por ação), respectivamente. O montante total dos dividendos intermediários e dos juros sobre o capital próprio corresponde a 100% do lucro líquido consolidado registrado no primeiro semestre de 2013. A Sociedade realizou o pagamento destes dividendos intermediários e juros sobre o capital próprio no dia 14 de agosto de 2013. Adicionalmente, em 12 de fevereiro de 2014, o Conselho de Administração aprovou "ad referendum" a Assembleia Geral Ordinária, que será realizada em 11 de abril de 2014, a proposta para pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio, nos montantes de R\$474.004 e R\$22.389 (R\$19.031, líquidos de IRRF), respectivamente, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2013, que somados aos R\$337.305 de dividendos e R\$27.528 de juros sobre o capital próprio pagos em agosto de 2013 correspondem a uma distribuição de aproximadamente 100% do lucro líquido auferido no exercício de 2013.

Em novembro de 2013 foi publicada a Medida Provisória nº 627 estabelecendo que a isenção tributária prevista para o pagamento dos dividendos somente é aplicável aos lucros calculados com base nos padrões contábeis brasileiros de acordo com as disposições da Lei nº 6.404/76 vigente em dezembro de 2007.

Para o ano de 2013 foram consideradas as medidas da alteração na legislação que trata a Medida Provisória e calcular seu lucro para fins de dividendos com base nestes critérios.

Os dividendos foram calculados conforme demonstrado a seguir:

	Controladora	
	2013	2012
Lucro líquido do exercício	842.608	861.123
Ajustes para 6.404/76 e subvenção para investimentos	18.618	(6.346)
Base de cálculo para os dividendos mínimos	861.226	854.877
Dividendos mínimos obrigatórios	30%	30%
Dividendo anual mínimo	258.368	256.463
Dividendos propostos	811.309	796.531
Juros sobre o capital próprio	49.917	58.347
IRRF sobre os juros sobre o capital próprio	(7.488)	(8.752)
Total de dividendos e juros sobre o capital próprio, líquidos de IRRF	853.738	846.126
Valor excedente ao dividendo mínimo obrigatório	595.370	589.663
Dividendos por ação - R\$	1,8906	1,8559
Juros sobre o capital próprio por ação, líquidos - R\$	0,0989	0,1156
Remuneração total por ação, líquida - R\$	1,9895	1,9715

	2013		2012		
	Receita líquida	Lucro (Prejuízo) Líquido	Depreciação e amortização	Resultado financeiro	Imposto de renda
Brasil	5.880.224	868.110	(173.072)	(148.372)	(383.053)
Argentina, Chile e Peru	659.037	46.680	(6.718)	(11.744)	(20.056)
México, Venezuela e Colômbia	312.191	(41.114)	(4.108)	(1.035)	(4.731)
Outros (*)	158.859	(32.058)	(8.658)	2.899	(1.590)
Consolidado	6.345.667	841.618	(192.556)	(158.252)	(409.430)

	2012		2011		
	Receita líquida	Lucro (Prejuízo) Líquido	Depreciação e amortização	Resultado financeiro	Imposto de renda
Brasil	5.614.178	907.359	(132.712)	(90.920)	(402.117)
Argentina, Chile e Peru	487.171	13.985	(5.074)	(2.239)	(11.771)
México, Venezuela e Colômbia	226.173	(45.436)	(2.913)	(291)	(990)
Outros (*)	175.551	(14.686)	(4.729)	-	-
Consolidado	6.345.667	861.226	(141.178)	(93.450)	(414.878)

	2013		2012 (Reapresentado)		
	Ativo não circulante	Passivo circulante	Ativo não circulante	Passivo circulante	Ativo total
Brasil	2.483.408	1.998.633	1.919.501	2.202.910	4.949.655
Argentina, Chile e Peru	41.403	168.869	348.993	25.586	277.465
México, Venezuela e Colômbia	17.551	95.469	151.013	54.177	97.875
Outros (*)	193.455	63.869	19.073	6.522	31.723
Consolidado	2.735.897	2.326.840	2.418.587	2.414.712	5.356.718

(*) Inclui operações da França, Corporativo LATAM e Aesop. A Sociedade possui apenas uma classe de produtos comercializados pelos(as) Consultores(as) Natura denominada "Cosméticos". Dessa forma, a divulgação da receita por classe de produtos não é aplicável. A Sociedade possui uma carteira de clientes pulverizada, sem mensura concentração de receita. A receita de partes externas informadas ao Comitê Executivo foi mensurada de maneira condizente com aquela apresentada na demonstração do resultado.

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Receita bruta:	8.039.201	7.627.373	8.037.618	7.626.061
Mercado interno	-	-	1.412.804	938.623
Mercado externo	182	-	1.281	1.409
Outras vendas	8.039.383	7.627.373	9.451.703	8.566.093
Devoluções e cancelamentos	(17.755)	(19.145)	(27.632)	(26.147)
Impostos incidentes sobre as vendas	(1.678.758)	(1.359.142)	(2.431.760)	(2.194.277)
Receita líquida	6.342.870	6.249.086	7.010.311	6.345.667

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	
	2013	2012	2013	2012
Custo dos produtos vendidos	2.379.802	2.438.873	2.089.785	1.868.045
Despesas com vendas	1.479.892	1.642.380	2.470.730	2.212.205
Despesas gerais e administrativas	1.221.500	898.082	962.154	771.538
Participação dos colaboradores nos resultados	26.083	29.555	61.943	90.799
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 28.2)	18.554	20.739	18.554	20.739
Total	5.125.831	5.029.629	5.603.166	4.963.326

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

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Custo dos produtos vendidos	2.379.802	2.438.873	2.089.785	1.868.045
Materia Prima/ Material de Embalagem	2.379.802	2.438.873	1.718.757	1.548.593
Mão de Obra	-	-	162.121	150.335
Depreciação	-	-	65.689	48.849
Outros	-	-	143.218	120.248
Despesas com vendas	1.479.892	1.642.380	2.470.730	2.212.205
Fretes	286.251	259.176	291.583	263.301
Marketing, força de vendas e demais despesas com vendas	1.169.671	1.363.747	2.152.766	1.926.051
Depreciação	23.970	19.457	26.381	22.853
Despesas gerais e administrativas	1.221.500	898.082	962.154	771.538
Investimentos em Inovação	-	-	183.234	158.870
Demais despesas Administrativas	1.156.101	853.945	679.169	543.190
Depreciação	65.399	44.137	99.751	69.478
Participação dos Colaboradores nos Resultados	26.083	29.555	61.943	90.799
Remuneração dos administradores (nota explicativa nº 28.2)	18.554	20.739	18.554	20.739
Total	5.125.831	5.029.629	5.603.166	4.963.326

(*) Inclui as despesas de natureza de despesas operacionais e dos custos dos produtos vendidos:

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Preço médio de exercício por ação - R\$	35,52	5,985	32,84	7,363
Opções	51,95	2,388	34,34	(298)
Canceladas	46,24	(716)	28,58	(1.080)
Exercidas	29,65	(1.196)	28,58	(1.080)
Saldo no início do exercício	35,52	5,985	32,84	7,363
Concedidas	51,95	2,388	34,34	(298)
Canceladas	46,24	(716)	28,58	(1.080)
Exercidas	29,65	(1.196)	28,58	(1.080)
Saldo no fim do exercício	43,97	6,461	35,52	5,985

Riscos cíveis

	Controladora				Atualização monetária	2013
	2012	Adições	Reversões	Pagamentos		
Diversas ações cíveis (a)	6.531	8.417	(2.541)	(7.014)	117	5.510
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	1.867	-	-	-	423	2.290
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	3.743	-	-	-	363	4.106
Risco cível total provisionado	12.141	8.417	(2.541)	(7.014)	903	11.906
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(2.056)	(15)	4	-	(11)	(2.078)

	Consolidado				Atualização monetária	2013
	2012	Adições	Reversões	Pagamentos		
Diversas ações cíveis (a)	7.640	8.844	(2.534)	(7.464)	273	6.759
Honorários advocatícios - ação cível ambiental (b)	2.063	-	(6)	(6)	443	2.494
Honorários - processos IBAMA (c)	2.792	-	-	-	161	2.953
Ações cíveis e honorários advocatícios - Nova Flora Participações Ltda.	3.743	-	-	-	361	4.104
Risco cível total provisionado	16.238	8.844	(2.540)	(7.470)	1.238	16.310
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(2.167)	(15)	4	-	(12)	(2.190)

(a) A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro 2013, são partes em 2.106 ações e procedimentos cíveis (2.247 em 31 de dezembro de 2012), entre os quais 1.980 no âmbito da justiça cível, do juizado especial cível e do Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor - PROCON, movidos por Consultores(as) Natura, consumidores, fornecedores e ex-colaboradores, sendo a maioria referente a pedidos de indenização.

(b) Do total provisionado, o montante de R\$1.646 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. Foi proferida sentença nos autos da referida ação, decidindo por excluir a Natura da demanda. No entanto, como o Ministério Público interpus recurso de apelação, o processo aguarda decisão final. 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 2013, 70 multas do IBAMA, no total de R\$21.955 e apresentou defesa e recurso administrativo para todas, sendo que dois 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 reparação de benefícios e como possível a perda nos autos de infração relacionados ao suposto acesso irregular ao patrimônio genético em virtude do cumprimento de todos os princípios estabelecidos na Convenção da Diversidade Biológica - CDB, tratado internacional firmado na Rio-92 e das ilegalidades e inconstitucionalidades do atual marco legal que incorporou a CDB no sistema legal brasileiro. Com exceção de insumos provenientes de terras da União, que se recusa a negociar, apesar de ter estabelecido os Comitês de Negociação, a Sociedade recebe benefícios em 100% dos acessos ao patrimônio genético da biodiversidade brasileira e aos conhecimentos tradicionais a ela associados, sendo inclusive a pioneira na reparação de benefícios com comunidades tradicionais e possuindo a maior parte das autorizações do órgão regulador para acesso a biodiversidade e das autorizações já emitidas para empresas privadas.

Riscos trabalhistas

A Sociedade e suas controladas, em 31 de dezembro de 2013, são partes em 615 reclamações trabalhistas movidas por ex-colaboradores e terceiros (589 em 31 de dezembro de 2012), cujos pedidos se constituem em pagamentos de verbas rescisórias, adicionais salariais, horas extras e verbas devidas em razão da responsabilidade subsidiária. As provisões são revisadas periodicamente com base na evolução dos processos e no histórico de perdas das reclamações trabalhistas para refletir a melhor estimativa corrente.

	Controladora				Atualização monetária	2013
	2012	Adições	Reversões	2012		
Risco trabalhista total provisionado	2.244	3.894	(1.048)	-	6	5.296
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11)	(3.031)	(1.678)	-	-	-	(4.709)

	Consolidado				Atualização monetária	2013
	2012	Adições	Reversões	2012		
Risco trabalhista total provisionado	10.840	8.830	(7.043)	-	1.035	13.662
Depósitos judiciais (nota explicativa nº 11						

6.461 mil opções existentes em 31 de dezembro de 2013 (5.985 mil opções em 31 de dezembro de 2012), 2.374 mil opções (1.670 mil opções em 31 de dezembro de 2012) são exercíveis. As opções exercidas em 2013 resultaram na utilização de 1.196 mil ações do saldo de ações em tesouraria (1.080 mil ações no exercício findo em 31 de dezembro de 2012).

A despesa referente ao valor justo das opções concedidas reconhecida no exercício findo em 31 de dezembro de 2013, de acordo com o prazo transcorrido para aquisição do direito ao exercício das opções, foi de R\$7.331 e R\$ 12.491 na controladora e no consolidado, respectivamente (R\$2.711 e R\$10.844, respectivamente, na controladora e no consolidado em 31 de dezembro de 2012).

As opções de compra de ações em circulação no fim do período têm as seguintes datas de vencimento e preços de exercício atualizados:

Data da outorga	Preço de exercício - Opções existentes		Vida remanescente contratual (anos)	Opções exercíveis
	R\$	R\$		
22 de abril de 2008	26,42	277,856	0,31	277,856
22 de abril de 2009	28,82	1.355,815	3,36	1.355,815
19 de março de 2010	42,49	1.480,171	4,28	1.480,171
23 de março de 2011	49,35	1.251,405	5,28	-
18 de março de 2013	53,93	2.095,861	7,32	-
		6.461,108		2.373,757

Data da outorga	Preço de exercício - Opções existentes		Vida remanescente contratual (anos)	Opções exercíveis
	R\$	R\$		
25 de abril de 2007	31,90	163,099	0,32	163,099
22 de abril de 2008	24,77	454,686	1,33	454,686
22 de abril de 2009	27,02	2.104,834	4,37	2.104,834
19 de março de 2010	39,65	1.766,059	5,29	-
23 de março de 2011	46,27	1.496,752	6,29	-
		5.985,430		1.670,202

Em 31 de dezembro de 2013, o preço de mercado era de R\$41,37 (R\$58,62 em 31 de dezembro de 2012) por ação.

As opções foram mensuradas ao valor justo na data da outorga com base na norma IFRS 2 - Pagamento Baseado em Ações. A média ponderada do valor justo das opções em 31 de dezembro de 2013 é de R\$11,52.

As opções foram precificadas com base no modelo "Binomial" e os dados significativos incluídos no modelo para precificação do valor justo das opções concedidas em 2013 foram:

- Volatilidade de 30% (36% em 23 de março de 2011);
- Retorno de dividendos de 4% (5,3% em 23 de março de 2011);
- Vida esperada da opção correspondente a três e quatro anos;
- Taxa de juros livre de risco anual de 8,7% (10,9% em 23 de março de 2011).

24.3. Plano de previdência complementar

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

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

Em 31 de dezembro de 2013, não existiam passivos atuariais em nome da Sociedade e de suas controladas decorrentes do plano de previdência complementar.

As contribuições realizadas pela Sociedade e por suas controladas totalizam R\$3.338 na controladora e R\$5.012 no consolidado, no exercício findo em 31 de dezembro de 2013 (R\$2.489 na controladora e R\$3.447 no consolidado em 31 de dezembro de 2012), as quais foram registradas como despesa do período.

25. RECEITAS (DESPESAS) FINANCEIRAS

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Receitas financeiras:				
Juros com aplicações financeiras	52.521	41.895	71.002	60.461
Ganhos com variações monetárias e cambiais (a)	459	-	18.257	5.361
Ganhos com operações de "swap" e "forward" (c)	240.647	71.961	254.351	72.224
Outras receitas financeiras	15.647	15.975	20.612	23.762
	309.274	129.831	364.222	161.808
Despesas financeiras:				
Juros com financiamentos	(67.423)	(85.307)	(99.158)	(100.963)
Perdas com variações monetárias e cambiais (b)	(200.022)	(51.150)	(211.332)	(52.664)
Perdas com operações de "swap" e "forward" (d)	(138.536)	(56.458)	(151.381)	(56.759)
Ganhos (perdas) no ajuste a valor de mercado de derivativos "swap" e "forward"	(8.399)	12.706	(18.379)	12.854
Outras despesas financeiras	(20.814)	(17.572)	(42.222)	(36.625)
	(435.194)	(197.781)	(522.472)	(234.157)
Receitas (despesas) financeiras	(125.920)	(67.950)	(158.250)	(72.349)

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

	Consolidado	
	2013	2012
Ganhos com variações monetárias e cambiais:		
Variações cambiais das importações	12.566	1.655
Variações cambiais dos recebíveis de exportação	5.554	3.665
Variações monetárias dos financiamentos (a)	137	41
	18.257	5.361
Perdas com variações monetárias e cambiais:		
Variações cambiais dos empréstimos	(201.451)	(50.134)
Variações cambiais das contas a pagar nas controladas no exterior (b)	(9.881)	(2.530)
	(211.332)	(52.664)
Ganhos operações de "swap" e "forward":		
Variações cambiais dos instrumentos de "swap"	201.477	49.959
Receita dos cupons cambiais dos "swap"	40.036	22.265
Receita da taxa pré "swap" (c)	12.838	-
	254.351	72.224
Perdas operações de "swap" e "forward":		
Custos financeiros instrumentos "swap"	(143.002)	(56.759)
Varição cambial do "forward" (d)	(8.379)	-
	(151.381)	(56.759)

RELATÓRIO DO AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

Aos Acionistas, Conselheiros e Administradores da **Natura Cosméticos S.A.**, São Paulo - SP

Introdução

Examinamos as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da Natura Cosméticos S.A. ("Sociedade"), identificadas como Controladora e Consolidado, respectivamente, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2013 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo naquela data, assim como o resumo das principais práticas contábeis e demais notas explicativas.

Responsabilidade da Administração sobre as demonstrações financeiras

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

Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras com base em nossa auditoria, conduzida de

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Resultado na venda de imobilizado	1.064	1.460	13.397	894
Créditos tributários de PIS e COFINS (*)	-	715	-	1.665
Créditos extemporâneos de PIS e COFINS	1.731	7.311	7.299	11.617
Outras receitas (despesas) operacionais	(19.963)	5.986	(11.845)	(25.819)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(17.168)	15.472	8.851	(11.643)

(*) O saldo demonstrado inclui os créditos tributários reconhecidos de PIS e COFINS oriundos de ganho de processo judicial que questionava a inconstitucionalidade e ilegítima da majoração da base de cálculo das contribuições citadas, instituídas pela Lei nº 9.718/98.

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	842.608	874.376		
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias	431.239.264	431.239.264		
Média ponderada das ações em tesouraria	(1.731.895)	(2.362.295)		
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em circulação	429.507.369	428.876.969		
Lucro básico por ação - R\$	1.9618	2.0388		

	Controladora		Consolidado	
	2013	2012	2013	2012
Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade	843.608	874.376		
Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em Circulação	429.507.369	428.876.969		
Ajuste por opções de compra de ações	712.302	2.159.288		
Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação	430.219.671	431.036.257		
Lucro diluído por ação - R\$	1.9586	2.0285		

26. LUCRO POR AÇÃO

27.1. Básico

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

27.2. Diluído

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

Lucro atribuível aos acionistas da Sociedade

Média ponderada da quantidade de ações ordinárias em Circulação

Ajuste por opções de compra de ações

Quantidade média ponderada de ações ordinárias para o lucro diluído por ação

Lucro diluído por ação - R\$

28. TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

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

	Controladora	
	2013	2012
Ativo circulante:		
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (a)	2.072	10.419
Natura Logística e Serviços Ltda. (b)	1.927	8.597
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (c)	5.370	6.892
	9.369	25.908
Passivo circulante:		
Fornecedores:		
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. (c)	249.843	159.460
Natura Logística e Serviços Ltda. (d)	12.886	38.024
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. (e)	13.789	57.051
	276.518	254.535
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	452	515

As transações efetuadas com partes relacionadas estão demonstradas a seguir:

	Controladora	
	Venda de produtos	Compra de produtos
	2013	2012
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.096.630	3.042.587
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	2.835.721
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	41.424
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	79.748
Natura Cosméticos S.A. - Chile	-	50.667
Natura Cosméticos S.A. - México	-	57.956
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	26.051
Natura Europa SAS - França	-	3.651
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	1.114
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-
Natura Biosphera Comércio	-	298
	3.096.630	3.042.587

	Controladora	
	Venda de produtos	Compra de produtos
	2013	2012
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.096.630	3.042.587
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	2.835.721
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	41.424
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	79.748
Natura Cosméticos S.A. - Chile	-	50.667
Natura Cosméticos S.A. - México	-	57.956
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	26.051
Natura Europa SAS - França	-	3.651
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	1.114
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-
Natura Biosphera Comércio	-	298
	3.096.630	3.042.587

	Controladora	
	Venda de produtos	Compra de produtos
	2013	2012
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.096.630	3.042.587
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	2.835.721
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	41.424
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	79.748
Natura Cosméticos S.A. - Chile	-	50.667
Natura Cosméticos S.A. - México	-	57.956
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	26.051
Natura Europa SAS - França	-	3.651
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	1.114
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-
Natura Biosphera Comércio	-	298
	3.096.630	3.042.587

	Controladora	
	Venda de produtos	Compra de produtos
	2013	2012
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.096.630	3.042.587
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	2.835.721
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	41.424
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	79.748
Natura Cosméticos S.A. - Chile	-	50.667
Natura Cosméticos S.A. - México	-	57.956
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	26.051
Natura Europa SAS - França	-	3.651
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	1.114
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-
Natura Biosphera Comércio	-	298
	3.096.630	3.042.587

	Controladora	
	Venda de produtos	Compra de produtos
	2013	2012
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.096.630	3.042.587
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	2.835.721
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	41.424
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	79.748
Natura Cosméticos S.A. - Chile	-	50.667
Natura Cosméticos S.A. - México	-	57.956
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	26.051
Natura Europa SAS - França	-	3.651
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	1.114
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-
Natura Biosphera Comércio	-	298
	3.096.630	3.042.587

	Controladora	
	Venda de produtos	Compra de produtos
	2013	2012
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.096.630	3.042.587
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	2.835.721
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	41.424
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	79.748
Natura Cosméticos S.A. - Chile	-	50.667
Natura Cosméticos S.A. - México	-	57.956
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	26.051
Natura Europa SAS - França	-	3.651
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	1.114
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-
Natura Biosphera Comércio	-	298
	3.096.630	3.042.587

	Controladora	
	Venda de produtos	Compra de produtos
	2013	2012
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.096.630	3.042.587
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	2.835.721
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	41.424
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	79.748
Natura Cosméticos S.A. - Chile	-	50.667
Natura Cosméticos S.A. - México	-	57.956
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	26.051
Natura Europa SAS - França	-	3.651
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	1.114
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-
Natura Biosphera Comércio	-	298
	3.096.630	3.042.587

	Controladora	
	Venda de produtos	Compra de produtos
	2013	2012
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.096.630	3.042.587
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	2.835.721
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	41.424
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	79.748
Natura Cosméticos S.A. - Chile	-	50.667
Natura Cosméticos S.A. - México	-	57.956
Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia	-	26.051
Natura Europa SAS - França	-	3.651
Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.	-	1.114
Natura Logística e Serviços Ltda.	-	-
Natura Biosphera Comércio	-	298
	3.096.630	3.042.587

	Controladora	
	Venda de produtos	Compra de produtos
	2013	2012
Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.	3.096.630	3.042.587
Natura Cosméticos S.A. - Brasil	-	2.835.721
Natura Cosméticos S.A. - Peru	-	41.424
Natura Cosméticos S.A. - Argentina	-	79.7