



Itapecerica da Serra, 07 de março de 2011

À

BM&F BOVESPA S.A. Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros
Coordenadoria de Relações com Empresas

Ref.: **Natura Cosméticos S.A. – Proposta da Administração**

Prezados Senhores,

O Conselho de Administração da **NATURA COSMÉTICOS S.A.** submete à apreciação de seus Acionistas, na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária a serem realizadas em 08 de abril de 2011, as propostas descritas a seguir:

1. Propostas de orçamento de capital do ano de 2011 e de destinação do lucro líquido relativo ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2010, observadas a legislação societária vigente e as disposições constantes de seu estatuto social:

O valor do orçamento de capital no ano corrente, compreendendo ativo imobilizado e capital de giro é de R\$286.223.665,99 (duzentos e oitenta e seis milhões, duzentos e vinte e três mil, seiscentos e sessenta e cinco reais e noventa e nove centavos), tendo as seguintes origens: **(a)** R\$18.623.665,99 (dezoito milhões, seiscentos e vinte e três mil, seiscentos e sessenta e cinco reais e noventa e nove centavos) provenientes da Reserva de Retenção de Lucros e **(b)** R\$267.600.000,00 (duzentos e sessenta e sete milhões e seiscentos mil reais) provenientes de recursos de terceiros.

A proposta de destinação do lucro líquido é:

LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	R\$ 744.049.778,89
Reserva para Incentivos Fiscais (Subvenção para Investimentos)	R\$ 5.973.172,00

Destinações:

Dividendos	R\$ 659.569.934,64
Juros Sobre Capital Próprio (valor bruto)	R\$ 59.883.006,26
Reserva de Retenção de Lucros	R\$ 18.623.665,99



Conforme disposto no parágrafo primeiro do artigo 193 da Lei n.º 6.404/76, não foram destinados os 5% (cinco por cento) do lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2010 para a constituição da Reserva Legal, tendo em vista o saldo da Reserva Legal, somado às Reservas de Capital de que trata o parágrafo primeiro do artigo 182 da Lei n.º 6.404/76, ter ultrapassado 30% (trinta por cento) do valor do capital social da Companhia.

Tendo em vista o crescimento da Companhia e as projeções realizadas para os negócios no corrente ano, a Companhia investirá na ampliação da capacidade produtiva e em diversos projetos de aperfeiçoamento de processos e tecnologia da informação. Para tanto, será oportuna a formação da Reserva de Retenção de Lucros no montante de R\$18.623.665,99 (dezoito milhões, seiscentos e vinte e três mil, seiscentos e sessenta e cinco reais e noventa e nove centavos) proveniente do lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2010.

O valor destinado para Reserva de Retenção de Lucros servirá para financiamento de parte do Orçamento Consolidado de Capital da Companhia para o exercício de 2011.

Informamos ainda que a destinação ora proposta está perfeitamente refletida nas Demonstrações Financeiras elaboradas pela administração da Companhia, as quais foram amplamente divulgadas nos termos da legislação vigente.

As informações indicadas no Anexo 9-1-II da Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009, estão disponíveis para consulta dos Acionistas no Anexo I da presente Proposta.

2. Proposta de ratificação das deliberações tomadas nas Reuniões do Conselho de Administração realizadas em 21 de julho de 2010, às 16:00 horas, e 23 de fevereiro de 2011, às 17:00 horas, relativas, respectivamente, a **(i)** distribuição de juros sobre o capital próprio referentes aos meses de janeiro a julho de 2010 e de dividendos referentes aos meses de janeiro a junho de 2010, e **(ii)** distribuição de juros sobre o capital próprio referentes aos meses de agosto a dezembro de 2010 e de dividendos referentes aos meses de julho a dezembro de 2010, a serem imputados ao valor do dividendo mínimo obrigatório relativo ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2010:

2.1. em 12 de agosto de 2010, foram pagos aos acionistas **juros sobre o capital próprio** referentes aos **meses de janeiro a julho de 2010**, no valor total de **R\$ 35.427.002,78** (trinta e cinco milhões, quatrocentos e vinte e sete mil, dois reais e setenta e oito centavos), correspondendo a **R\$ 0,08228188** por ação, com retenção de 15% (quinze por cento) de Imposto de Renda na Fonte, resultando em juros sobre o



capital próprio líquidos de **R\$ 0,06993960** por ação, exceto para os acionistas que sejam comprovadamente imunes ou isentos;

2.2. em 12 de agosto de 2010, foram pagos aos acionistas **dividendos** referentes aos **meses de janeiro a junho de 2010**, no valor total de **R\$ 253.946.908,34** (duzentos e cinquenta e três milhões, novecentos e quarenta e seis mil, novecentos e oito reais e trinta e quatro centavos), correspondendo a **R\$ 0,58981080** por ação, sem retenção de Imposto de Renda na Fonte;

2.3. referidos juros sobre capital próprio e dividendos tiveram como base de cálculo a **posição acionária de 27 de julho de 2010**, sendo que, a partir de **28 de julho de 2010**, as ações da Companhia passaram a ser negociadas "ex" dividendos.

2.4. em 14 de abril de 2011, serão pagos aos acionistas **juros sobre o capital próprio** referentes aos **meses de agosto a dezembro de 2010**, no valor total de **R\$24.456.003,48** (vinte e quatro milhões, quatrocentos e cinquenta e seis mil, três reais e quarenta e oito centavos), correspondendo a **R\$0,05675817** por ação, com retenção de 15% (quinze por cento) de Imposto de Renda na Fonte, resultando em juros sobre o capital próprio líquidos de **R\$0,04824445** por ação, exceto para os acionistas que sejam comprovadamente imunes ou isentos;

2.5. em 14 de abril de 2011, serão pagos aos acionistas **dividendos** referentes aos **meses de julho a dezembro de 2010**, no valor total de **R\$405.623.026,30** (quatrocentos e cinco milhões, seiscentos e vinte e três mil, vinte e seis reais e trinta centavos), correspondendo a **R\$0,94138115** por ação, sem retenção de Imposto de Renda na Fonte;

2.6. referidos juros sobre capital próprio e dividendos terão como base de cálculo a **posição acionária de 1 de março de 2011**, sendo que, a partir de **2 de março de 2011**, as ações da Companhia serão negociadas "ex" dividendos.

3. Proposta de remuneração global dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria da Companhia, no valor total de R\$ 17.790.000,00 (dezessete milhões, setecentos e noventa mil reais) a ser paga, a partir da data de sua aprovação pelos acionistas na Assembleia Geral Ordinária a ser realizada em 08 de abril de 2011, até a realização da Assembleia Geral Ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2011.

Nos termos do artigo 12, II, da Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009, disponibilizamos aos Acionistas as informações indicadas no item 13 do Formulário de Referência no Anexo II da presente Proposta.



4. Proposta de alteração da redação do artigo 5º e do *caput* do artigo 6º do Estatuto Social da Companhia relativos, respectivamente, ao valor do capital social e quantidade de ações subscritas e integralizadas da Companhia e ao limite do capital autorizado, decorrentes do exercício de opções de compra ou de subscrição de ações ordinárias de emissão da Companhia realizadas de 24 de fevereiro de 2010 a 31 de dezembro de 2010, pelos administradores e empregados da Companhia, assim como pelos administradores e empregados das sociedades controladas, direta e indiretamente, pela Companhia, participantes dos Aditamentos aos Planos de Outorga de Opção de Compra ou de Subscrição de Ações Ordinárias de Emissão da Companhia relativos aos Anos Calendário de 2004, 2005, 2006 e 2007.

Em virtude da subscrição e integralização de ações acima descritas, o valor do capital social da Companhia passa de R\$ 404.759.138,32 (quatrocentos e quatro milhões, setecentos e cinquenta e nove mil, cento e trinta e oito reais e trinta e dois centavos), em 24 de fevereiro de 2010, para R\$ 418.061.071,80 (quatrocentos e dezoito milhões, sessenta e um mil, setenta e um reais e oitenta centavos), em 31 de dezembro de 2010.

A quantidade de ações ordinárias nominativas, sem valor nominal passa de 430.318.096 (quatrocentas e trinta milhões, trezentas e dezoito mil e noventa e seis) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, em 24 de fevereiro de 2010, para 430.881.416 (quatrocentas e trinta milhões, oitocentas e oitenta e uma, quatrocentas e dezesseis) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, em 31 de dezembro de 2010.

O limite do capital autorizado, por sua vez, passa de 10.992.029 (dez milhões, novecentas e noventa e duas mil e vinte e nove) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, em 24 de fevereiro de 2010, para 10.428.709 (dez milhões, quatrocentas e vinte e oito mil, setecentas e nove) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, em 31 de dezembro de 2010.

Dessa forma, o artigo 5º e o *caput* do artigo 6º do Estatuto Social da Companhia passam, *ad referendum* da próxima assembleia geral de acionistas da Companhia que venha a ser realizada, a vigorar com as seguintes novas redações:

"Artigo 5º - *O capital social subscrito e integralizado da Companhia é de R\$418.061.071,80 (quatrocentos e dezoito milhões, sessenta e um mil, setenta e um reais e oitenta centavos), dividido em 430.881.416 (quatrocentas e trinta milhões, oitocentas e oitenta e uma, quatrocentas e dezesseis) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal."*

"Artigo 6º - *A Companhia fica autorizada a aumentar o seu capital social até o limite de 10.428.709 (dez milhões, quatrocentas e vinte e oito mil, setecentas e nove) ações ordinárias, sem valor nominal."*



Atendendo às disposições do artigo 14 da Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009, disponibilizamos aos Acionistas as informações indicadas no Anexo 14 da referida instrução no Anexo III da presente Proposta.

As alterações estatutárias a serem submetidas à votação dos acionistas na Assembleia Geral Extraordinária, a ser realizada no dia 8 de abril de 2011, estão contempladas no Estatuto Social da Companhia, disponível no Anexo IV da presente Proposta.

Em atendimento ao disposto no artigo 9º, inciso III, da Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009, apresentamos aos Acionistas, no Anexo V abaixo, os comentários dos nossos administradores sobre a situação financeira da Companhia, nos termos do item 10 do Formulário de Referência.

Permanecemos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários.

Cordialmente,

ROBERTO PEDOTE

Diretor Financeiro e de Relações com Investidores



Anexo I

1. Informar o lucro líquido do exercício

R\$ 744.049.778,89.

2. Informar o montante global e o valor por ação dos dividendos, incluindo dividendos antecipados e juros sobre capital próprio ("JCP") já declarados

R\$ 710.470.492,34 (Dividendos + JCP Líquido ref. 2010) Por ação: 1,64937600.

3. Informar o percentual do lucro líquido do exercício distribuído

95,49% (corresponde aos Dividendos + JCP Líquido / Base de Cálculo dos Dividendos).

4. Informar o montante global e o valor por ação de dividendos distribuídos com base em lucro de exercícios anteriores

R\$ 591.303.058,36 (Dividendos + JCP Líquido ref. 2009) Por ação: R\$1,37448000

R\$ 491.060.407,31 (Dividendos + JCP Líquido ref. 2008) Por ação: R\$1,14540000

R\$ 409.249.699,46 (Dividendos + JCP Líquido ref. 2007) Por ação: R\$0,95450001

5. Informar, deduzidos os dividendos antecipados e juros sobre capital próprio já declarados:

a. Valor bruto de dividendo e juros sobre capital próprio, de forma segregada, por ação de cada espécie e classe:

Dividendos: R\$405.623.026,30 = R\$0,094138115

JCP Bruto: R\$24.456.003,48 = R\$0,05675817

JCP Líquido: R\$20.787.602,95 = R\$0,04824445

b. A forma e o prazo de pagamento dos dividendos e juros sobre capital próprio:

A forma é anual. Contudo, os pagamentos têm sido antecipados no mês de agosto e o saldo pago no mês de abril do ano seguinte.

c. Eventual incidência de atualização e juros sobre os dividendos e juros sobre capital próprio

Não aplicável.

d. Data da declaração de pagamento dos dividendos e juros sobre capital próprio considerada para identificação dos acionistas que terão direito ao seu recebimento



Proventos em dinheiro na destinação do resultado relativo ao exercício social findo em 31.12.2010

Provento	Evento-Data	Montante (R\$)	Valor em R\$/ação	Data de pagamento
			ON	
Juros sobre Capital Próprio *	Reunião do Conselho de Administração ("RCA") de 21.07.2010	R\$35.427.002,78	R\$0,08228188 (R\$ 0,06993960, após retenção de 15% do imposto de renda)	12.08.2010
Dividendos *	RCA de 21.07.2010	R\$253.946.908,34	R\$0,58981080	12.08.2010
Juros sobre Capital Próprio**	RCA de 23.02.2011	R\$24.456.003,48	R\$0,05675817 (R\$ 0,04824445, após retenção de 15% do imposto de renda)	14.04.2011
Dividendos**	RCA de 23.02.2011	R\$405.623.026,30	R\$0,94138115	14.04.2011

* Referidos juros sobre capital próprio e dividendos tiveram como base de cálculo a posição acionária de 27.07.2010, sendo que a partir de 28.07.2010, as ações da Companhia foram negociadas "ex" juros sobre capital próprio e dividendos.

** Referidos juros sobre capital próprio e dividendos tiveram como base de cálculo a posição acionária de 01.03.2011, sendo que a partir de 02.03.2011, as ações da Companhia foram negociadas "ex" juros sobre capital próprio e dividendos.

6. Caso tenha havido declaração de dividendos ou juros sobre capital próprio com base em lucros apurados em balanços semestrais ou em períodos menores

a. Informar o montante dos dividendos ou juros sobre capital próprio já declarados:

1º Semestre/2010
 JCP Líquido: 30.112.952,36
 JCP Bruto: 35.427.002,78
 Dividendos: 253.946.908,34

b. Informar a data dos respectivos pagamentos

12 de agosto de 2010.

7. Fornecer tabela comparativa indicando os seguintes valores por ação de cada espécie e classe:

a. Lucro líquido do exercício e dos 3 (três) exercícios anteriores



b. Dividendo e juros sobre capital próprio distribuído nos 3 (três) exercícios anteriores

	Exercícios Sociais Encerrados em 31 de dezembro de				
	2010	2009	2008	2007	2006
Lucro Líquido	744.049.778,89	683.923.098,58	525.780.821,00	456.913.816,89	469.326.360,77
Dividendos e JCP Distribuídos¹	719.452.940,9	591.303.058,36	491.060.407,31	409.249.699,46	354.399.633,56
Valor por Ação	1,64937600	1,37448000	1,14540000	0,95450001	0,82993531
(1) Juros sobre o Capital Próprio - Líquido de IRRF					

8. Havendo destinação de lucros à reserva legal

- a. Identificar o montante destinado à reserva legal
- b. Detalhar a forma de cálculo da reserva legal

Não houve destinação.

9. Caso a companhia possua ações preferenciais com direito a dividendos fixos ou mínimos

- a. Descrever a forma de cálculos dos dividendos fixos ou mínimos
- b. Informar se o lucro do exercício é suficiente para o pagamento integral dos dividendos fixos ou mínimos
- c. Identificar se eventual parcela não paga é cumulativa
- d. Identificar o valor global dos dividendos fixos ou mínimos a serem pagos a cada classe de ações preferenciais
- e. Identificar os dividendos fixos ou mínimos a serem pagos por ação preferencial de cada classe

Não aplicável.

10. Em relação ao dividendo obrigatório

- a. Descrever a forma de cálculo prevista no estatuto

Conforme dispõe o artigo 28 do Estatuto Social, em seu Capítulo IV:

"Os acionistas terão direito a receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% (trinta por cento) sobre o lucro líquido, com os seguintes ajustes:

I. O acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas;



II. O decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.

III. Sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembléia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei 6.404/76, com a redação dada pela Lei 10.303/01)."

b. Informar se ele está sendo pago integralmente

Sim.

c. Informar o montante eventualmente retido

Não aplicável.

11. Havendo retenção do dividendo obrigatório devido à situação financeira da companhia: a. Informar o montante da retenção; b. Descrever, pormenorizadamente, a situação financeira da companhia, abordando, inclusive, aspectos relacionados à análise de liquidez, ao capital de giro e fluxos de caixa positivos; e c. Justificar a retenção dos dividendos.

Não aplicável.

12. Havendo destinação de resultado para reserva de contingências: a. Identificar o montante destinado à reserva; b. Identificar a perda considerada provável e sua causa; c. Explicar porque a perda foi considerada provável; e d. Justificar a constituição da reserva.

Não aplicável.

13. Havendo destinação de resultado para reserva de lucros a realizar: a. Informar o montante destinado à reserva de lucros a realizar; e b. Informar a natureza dos lucros não-realizados que deram origem à reserva.

Não aplicável.

14. Havendo destinação de resultado para reservas estatutárias: a. Descrever as cláusulas estatutárias que estabelecem a reserva; b. Identificar o montante destinado à reserva; e c. Descrever como o montante foi calculado.

Não aplicável.

15. Retenção de lucros prevista em orçamento de capital:

O montante da retenção de lucros proposto para deliberação dos acionistas é de R\$18.623.665,99 (dezoito milhões, seiscentos e vinte e três mil, seiscentos e sessenta e cinco reais e noventa e nove centavos), o qual irá compor parte do orçamento de capital, conforme descrito na tabela abaixo:

Orçamento de Capex e Capital de Giro



Recursos de Terceiros	267.600.000,00
Recursos Próprios – Reserva de Retenção de Lucros - exercício 2010	18.623.665,99
Total das Origens de Recursos	286.223.665,99

16. Havendo destinação de resultado para a reserva de incentivos fiscais: a. Informar o montante destinado à reserva; e b. Explicar a natureza da destinação.

Valor destinado à reserva de incentivos fiscais totaliza R\$ 5.973 mil, relacionado a Subvenção de Investimento do site de Itapecerica.



Anexo II

13. Remuneração dos Administradores

13.1 Política ou prática de remuneração do Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal e Comitês

(a) objetivos da política ou prática de remuneração

A remuneração em nossa Companhia é parcialmente ligada aos nossos resultados e ao seu aumento de valor. Acreditamos que a porção variável da compensação que oferecemos nos permite atrair e garantir a permanência dos profissionais de grande qualificação na administração da nossa Companhia.

Estamos permanentemente atentos às variações do ambiente externo e comparamos anualmente nossa grade salarial com mercados de referência, como concorrentes do segmento de bens de consumo, multinacionais brasileiras, empresas listadas em Bolsa de Valores ou que possuam estratégias de remuneração similares à da Natura. Há alguns anos, mantemos uma política que posiciona a remuneração total dos diversos grupos de colaboradores em um patamar acima da média de mercado, de maneira a compartilhar a geração de riqueza com todos aqueles que participam, de forma autônoma e empreendedora, da viabilização de nossa proposta de valor.

Nosso maior diferencial em relação ao mercado é o modelo de remuneração variável e de ganhos, adaptado às características de cada público de colaboradores e executivos, com forma de pagamento, valores e metas adequadas à realidade de cada atividade.

Oferecemos também um plano de previdência para nossos diretores e colaboradores. Trata-se de uma poupança incentivada na qual o colaborador aplica mensalmente até 5% do salário e a Natura contribui com 60% desse valor.

Aliado a isto, no que se refere à remuneração de base, optamos pelo pagamento de 14 salários por ano no Brasil, enquanto a determinação legal é de 13 salários, o que beneficia especialmente os profissionais de menor renda, promovendo uma cultura de formação de poupança. Nossa força de vendas, por sua vez, conta com um prêmio a cada ciclo (período de 21 dias), proporcional aos resultados alcançados. Para esse público, o 14º salário é substituído pelo prêmio de vendas, modelo específico de remuneração variável.

A formação de lideranças é um ponto fundamental para a manutenção de nossa trajetória de crescimento, alinhada com nossos Valores e Crenças. Assim, as iniciativas nesse sentido foram ampliadas, em 2009 e 2010, para alcançar novos profissionais que se juntaram a nós nos últimos anos.



Para um grupo de executivos seniores e responsáveis pela estratégia de longo prazo da Natura, atrelamos o ganho de forma consistente não apenas aos resultados de curto prazo gerados, mas, sobretudo, ao comprometimento com o nosso projeto de longo prazo por meio do Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações a fim de estimular a assunção de riscos e o necessário empreendedorismo e engajamento. Entendemos que este programa não configura uma remuneração do executivo, mas que pode representar um ganho com base na diferença entre o preço de exercício da opção e o preço no momento da venda da ação da Companhia resultante desse exercício. Para maiores detalhes sobre as regras do nosso Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações ou sobre os Planos anuais outorgados.

As mudanças propostas pelo Comitê de Pessoas & Desenvolvimento Organizacional e aprovadas pelo Conselho de Administração buscaram assegurar o senso de propriedade e o envolvimento, fortalecendo a relação entre a remuneração e ganhos e a construção de valor da empresa, além do crescimento saudável da Natura com a distribuição equilibrada do resultado quando a lucratividade do negócio permitir.

Segundo a nova dinâmica do Programa, a partir de 2009, a outorga da opção de compra ou subscrição de ações está associada à decisão do executivo de investir, no mínimo, 50% do valor recebido a título de participação nos lucros e resultados na aquisição de ações da Natura. As opções outorgadas poderão ser exercidas após um período de vesting de quatro anos (carência para atingir a maturidade), com validade de oito anos. Durante esse tempo, essas ações adquiridas ficam indisponíveis para venda e associadas às opções, ou seja, a venda acarreta a perda das opções. Até o ano anterior, o vesting estava fixado em três anos e o Plano expirava em seis anos e não exigia a compra e manutenção de ações. Com os novos prazos, o executivo ganha mais tempo para escolher o melhor momento de exercer suas opções, ao mesmo tempo em que a Natura reforça o comprometimento de longo prazo com os executivos seniores.

O Conselho de Administração também estabeleceu que o montante anual total da participação nos lucros e resultados, base do programa de incentivo de longo prazo, não pode ultrapassar 10% (dez por cento) do lucro líquido. Com esses limites, a Natura conta com um sistema coerente e bem controlado que evita as recentes distorções ocorridas na remuneração executiva em outros países.

(b) composição da remuneração, indicando:

i. descrição dos elementos da remuneração e os objetivos de cada um deles:

Nossos membros da administração contam com uma remuneração base e uma remuneração variável, além dos benefícios indiretos.



- Remuneração Base: a remuneração base é o montante mensal pago com o objetivo de reconhecer e refletir o valor da experiência e responsabilidade do cargo de cada administrador.

- Remuneração Variável: a porção variável da remuneração de um membro da administração da Companhia é uma forma de premiar o alcance e a superação de metas com base em fatores econômicos, sociais e ambientais que possam contribuir para que a Companhia alcance suas metas com base nestes fatores.

O componente variável, seja a remuneração de curto ou os ganhos de longo prazo, representa uma parcela maior para executivos seniores em relação aos demais colaboradores, porque acreditamos na construção conjunta de valor. Além dos limites bem definidos, toda remuneração variável está vinculada ao efetivo alcance de metas, ou seja, à superação das expectativas mínimas de crescimento estabelecidas anualmente pela gestão. O sistema de indicadores de performance que mede esse desempenho abrange as três dimensões da sustentabilidade.

Como exemplo, em 2010, foram considerados os seguintes indicadores: (i) Econômico – EBITDA consolidado; (ii) Social – pesquisa de clima organizacional; e pesquisa de satisfação das consultoras e consultores; e nível de prestação de serviço as consultoras e consultores; (iii) Ambiental – emissões de carbono.

- Benefícios: adicionalmente, entre os principais benefícios oferecidos pela Companhia aos seus colaboradores, de acordo com a aplicabilidade da política interna, estão os planos de previdência privada, assistência médica, odontológica e seguro de vida.

ii. qual a proporção de cada elemento na remuneração total;

De acordo com a tabela abaixo, as proporções para o exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2010 foram:

	% em relação a remuneração total do valor pago a título de			
	Remuneração Base	Remuneração Variável	Benefícios	Total
Conselho de Administração	58,57%	37,23%	4,20%	100,00%
Diretoria	53,69%	44,41%	1,90%	100,00%

iii. metodologia de cálculo e de reajuste de cada um dos elementos da remuneração; e

O reajuste da remuneração dos membros da nossa administração é definido anualmente em Assembléia Geral de Acionistas. A metodologia para o cálculo do reajuste é composta pelo índice de correção aprovado nos acordos sindicais ou índice de correção atrelado a inflação (IPCA), e eventualmente acrescidos pela aprovação do Conselho de



Administração para um ajuste adicional de mérito, com base nas funções atribuídas e na avaliação de desempenho dos Administradores.

iv. razões que justificam a composição da remuneração.

Com a política de remuneração acima indicada temos como objetivo remunerar nossos profissionais de acordo com as responsabilidades do seu cargo, as práticas de mercado e o nível de competitividade da Companhia.

(c) Principais indicadores de desempenho que são levados em consideração na determinação de cada elemento da remuneração

Os indicadores de desempenho para determinação dos elementos de remuneração variável levam em consideração aspectos financeiros, sociais e ambientais.

Para mais informação sobre indicadores de desempenho a respeito da remuneração variável, vide item 13.b.(i) do Formulário de Referência.

(d) Como a remuneração é estruturada para refletir a evolução dos indicadores de desempenho

O acompanhamento dos indicadores de desempenho é realizado trimestralmente, e a apuração final dos resultados financeiros é feita no ano subsequente ao exercício e aprovada pelo Conselho de Administração. O indicador de desempenho decorrente dos resultados financeiros define diretamente a remuneração variável total.

(e) Como a política ou prática de remuneração se alinha aos nossos interesses de curto, médio e longo prazo

Uma vez que a Companhia considera primordialmente os resultados financeiros para determinação da remuneração variável, a Companhia assegura uma remuneração sustentável, sem comprometimento de quaisquer outros investimentos.

(f) Existência de remuneração suportada por subsidiárias, controladas ou controladores diretos ou indiretos

A remuneração de todos os administradores é realizada única e diretamente pela Companhia, inclusive no caso de subsidiárias ou controladas de outros países, não havendo membros do Conselho de Administração ou da Diretoria que recebam remuneração suportada por empresas subsidiárias, controladas ou controladoras diretas ou indiretas.



(g) Existência de qualquer remuneração ou benefício vinculado à ocorrência de determinado evento societário, tal como a alienação do controle societário da Companhia

Não há remunerações ou benefícios vinculados à ocorrência de eventos societários.

13.2 Remuneração do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria da Companhia e remuneração prevista para o exercício social de 2010

Valores previstos para 2011:

Número de Membros	7	4	11
Remuneração Anual Fixa	4.292,8	5.302,7	9.595,5
Remuneração Base	4.057,6	5.121,1	9.178,6
Benefícios	235,2	181,17	416,9
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
Remuneração Variável.....	3.207,6	4.986,1	8.193,7
Bônus.....	-	-	-
PLR.....	3.207,6	4.986,1	8.193,7
Participação em Reuniões.....	-	-	-
Comissões	-	-	-
Outros	-	-	-
Benefício Pós-Emprego	-	-	-
Benefícios pela cessação do exercício do cargo	-	-	-
Remuneração baseada em ações	-	-	-
Valor mensal da Remuneração.....	562,5	749,9	1.482,4
Total da Remuneração.....	7.500,4	10.288,8	17.789,2

Valores pagos no exercício de 2010:

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	6	4	10
Remuneração Anual Fixa	3.347,5	4.354,3	8.397,8
Remuneração Base	3.123,5	4.877,2	8.000,7
Benefícios	224,0	173,1	397,0
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
Remuneração Variável.....	1.985,4	4.034,4	6.019,8
Bônus.....	-	-	-
PLR.....	1.985,4	4.034,4	6.019,8
Participação em Reuniões.....	-	-	-
Comissões	-	-	-
Outros	-	-	-
Benefício Pós-Emprego	-	-	-
Benefícios pela cessação do exercício do cargo	-	-	-
Remuneração baseada em ações	-	-	-
Valor mensal da Remuneração.....	444,4	757,0	1.201,5
Total da Remuneração.....	5.332,9	9.084,6	14.417,5

No ano de 2010, não houve instalação do Conselho Fiscal.

13.3 Remuneração variável do Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal nos últimos três exercícios sociais da Companhia e remuneração prevista para o exercício social de 2011

Valores previstos para 2011, conforme o nosso plano de remuneração:

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	7	4	11
Salário / Pró-labore	4.057,6	5.121,1	9.178,7
Valor mínimo previsto	339,1	594,5	933,6
Valor máximo previsto	843,1	2.021,7	2.864,8
Valor médio previsto	579,7	1.280,3	1.860,0
Participação no Resultado	3.207,6	4.986,1	8.193,7
Valor mínimo previsto	266,9	502,5	769,4
Valor máximo previsto	1.001,7	2.271,1	3.272,8
Valor médio previsto	458,2	502,5	960,7
Benefícios	235,2	181,7	416,9
Valor mínimo previsto	57,9	29,2	87,1
Valor máximo previsto	61,3	55,3	116,6
Valor médio previsto	33,6	45,4	79,0
Total	7.500,4	10.288,8	17.789,2

Valores pagos no exercício de 2010, conforme o nosso plano de remuneração

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	6	4	10
Salário / Pró-labore	3.123,5	4.877,2	8.000,7
Valor mínimo	270,5	549,0	819,5
Valor máximo	791,0	1.925,1	2.716,1
Valor médio	446,2	1.219,3	1.665,5
Participação no Resultado	1.985,4	4.034,4	6.019,8
Valor mínimo	108,5	300,0	408,5
Valor máximo	840,0	1.984,4	2.824,4
Valor médio	283,6	1.008,6	1.292,2
Valor – metas atingidas	1.985,4	4.034,4	6.019,8
Valor efetivamente reconhecido	1.985,4	4.034,4	6.019,8
Benefícios	224,0	173,0	397,0
Valor mínimo	0,0	27,7	27,7
Valor máximo	58,8	53,0	111,8
Valor médio	32,0	43,2	75,2
Total	5.332,9	9.084,6	14.417,5

⁽¹⁾ Em 2010 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

Valores pagos no exercício de 2009, conforme o nosso plano de remuneração⁽¹⁾:

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	7	4	11
Salário / Pró-labore	3.561,9	4.230,1	7.792,0
Valor mínimo	167,7	486,6	654,3
Valor máximo	1.065,5	1.579,0	2.644,5
Valor médio	508,8	1.057,5	1.566,4
Participação no Resultado	1.712,6	3.634,4	5.347,0
Valor mínimo	83,9	276,2	360,1
Valor máximo	464,4	1.428,0	1.892,4
Valor médio	244,7	908,6	1.253,2
Valor – metas atingidas	1.712,6	3.634,4	5.347,0
Valor efetivamente reconhecido	1.712,6	3.634,4	5.347,0
Benefícios	223,4	124,2	347,6
Valor mínimo	51,9	26,7	78,6
Valor máximo	65,4	49,8	115,2
Valor médio	31,9 ⁽²⁾	31,0	62,9
Total	5.497,9	7.988,6	13.486,6⁽³⁾

⁽¹⁾ Em 2009 não houve instalação do Conselho Fiscal.

⁽²⁾ No Conselho de Administração, somente os Co-Presidentes recebem benefícios indiretos, por esta razão o valor médio resultante da divisão do total do benefício pago em 2009 pelo número de conselheiros é inferior ao menor benefício pago.

⁽³⁾ O valor de R\$13.486,6 mil corresponde ao valor total efetivamente pago aos administradores no ano de 2009. Com a reversão de provisões realizadas para o pagamento de remuneração aos administradores, o valor contábil da remuneração dos administradores passa para R\$13.139 mil, conforme informado na Demonstração de Resultado da companhia, publicada em 25.02.2010.



13.4 Plano de Opção de Ações

a) termos e condições gerais

Em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 26 de abril de 2004, nossos acionistas aprovaram o “Programa de Outorga de Opção de Compra ou de Subscrição de Ações Ordinárias” da Companhia (“Programa”), o qual estabelece as condições gerais de outorga de opções de compra ou subscrição de ações de nossa emissão (“Opções”), em prazo e por preço previamente fixados, aos nossos diretores, gerentes e empregados e de nossas controladas (“Colaboradores Elegíveis”), nos termos disciplinados no Programa. Nas Assembleias Gerais Ordinárias realizadas em 29 de março de 2005 e em 23 de março de 2009, algumas das condições do Programa foram alteradas.

O Programa foi efetivado por meio de Planos de Opção de Compra ou de Subscrição de Ações (“Plano”), criados, a cada ano de vigência do Programa, pelo Conselho de Administração, a seu exclusivo critério.

No formato válido até o ano de 2008, cada Plano (i) elegeu, dentre os Colaboradores Elegíveis, aqueles a quem foi outorgada a Opção (“Participantes do Programa”), (ii) definiu o número de Opções e a forma de sua distribuição entre os diversos Participantes do Programa; e (iii) definiu o número total de ações destinadas ao Programa, o qual não poderia ultrapassar o limite máximo de 3% do total de nossas ações.

As Opções outorgadas nos termos do Programa poderiam ser exercidas metade ao final do terceiro ano e a outra metade ao final do quarto ano, contados a partir do dia em que o respectivo Plano que outorgou as Opções foi aprovado, observado que (i) o Participante do Programa teria o prazo máximo de 6 (seis) anos para exercer as Opções, sob pena de decadência do direito ao referido exercício, e (ii) somente haveria a outorga das Opções nos anos em que tivéssemos auferido, no ano imediatamente anterior, lucros suficientes para permitir a distribuição dos dividendos obrigatórios aos acionistas.

O preço de subscrição ou compra de cada ação correspondia ao valor da nossa ação apurado na data em que o Conselho de Administração aprovou o Plano e foi fixado com base na média simples da média diária da cotação das nossas ações na BM&FBOVESPA, nos últimos 10 (dez) pregões em que ocorreu a negociação de nossas ações anteriores à data de outorga da Opção.

Em 31 de dezembro de 2010, havia 6.838.813 opções por um preço médio ponderado de exercício de R\$ 28,10 das quais 822.268 eram passíveis de exercício

Adicionalmente, o Conselho de Administração deliberou nas reuniões de 21 de fevereiro de 2006, a emissão de 340.450 ações, posteriormente desdobradas em 1.702.250, em



28 de fevereiro de 2007 a emissão de 1.514.750 e, em 1º de setembro de 2009, a emissão de 1.382.000, totalizando 4.599.000 ações para atendimento do Programa.

Em 23 de março de 2009, nossos acionistas reunidos em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária aprovaram o novo formato do Programa, mantendo as mesmas condições já disciplinadas, mas estabelecendo as seguintes modificações: (a) a alteração do prazo de vesting das Opções, que passou a ser de 4 (quatro) anos com a possibilidade de sua antecipação para 3 (três) anos, mediante a condição de cancelamento de 50% das Opções outorgadas nos Planos; (b) alteração do prazo máximo para o exercício de Opções de seis para oito anos; e (c) alteração do critério para apuração do valor da Opção adquirida nos termos do Programa, passando a corresponder ao resultado da média simples de 10 (dez) para os 30 (trinta) últimos pregões na BM&FBOVESPA, ocorridos nos últimos 60 (sessenta) dias consecutivos, contados do prazo de cinco dias que antecedem a aprovação dos Planos em cada ano, adotando-se sempre a cotação média diária de cada pregão.

No âmbito deste novo modelo do Programa, em reunião do Conselho de Administração realizada em 22 de abril de 2009, foi aprovado Plano de Outorga de Opção de Compra ou de Subscrição de Ações – Ano Calendário 2009 (“Plano 2009”), por meio do qual foram outorgadas 2.735.657 Opções, pelo preço de exercício de R\$ 22,25. O Plano elegeu como Participantes do Programa os diretores e empregados que pudessem: (i) comprovar a aplicação de, no mínimo, 50% do valor líquido recebido a título de participação nos lucros e resultados do período-base de 2008 na compra de ações de nossa emissão mediante a entrega à Companhia das respectivas notas de corretagem; e (ii) assinar o Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações (“Contrato de Opção”) com o compromisso de autorização de bloqueio para alienação de referidas ações. Referida outorga estava condicionada à entrega das notas de corretagem pelos Participantes do Plano de 2009 a nós e a ratificação, pelo Conselho de Administração, da outorga das Opções, que deveria ocorrer após a data limite para entrega das notas de corretagem.

Das 2.735.657 Opções outorgadas, apenas 2.419.791 Opções foram objeto de ratificação, tendo em vista a existência de Participantes do Plano 2009 que não aplicaram o mínimo exigido de suas respectivas participações nos lucros e resultados na compra de nossas ações.

Ainda no âmbito do novo modelo do Programa instituído em 23 de março de 2009 em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, em 19 de março de 2010, em reunião do Conselho de Administração, foi aprovado Plano de Outorga de Opção de Compra ou de Subscrição de Ações – Ano Calendário 2010 (“Plano 2010”), por meio do qual foram outorgadas 2.175.646 Opções, pelo preço de exercício de R\$ 34,17. O Plano elegeu como Participantes do Programa os diretores e empregados que pudessem: (i) comprovar a aplicação de, no mínimo, 50% do valor líquido recebido a título de participação nos lucros



e resultados do período-base de 2009 na compra de ações de nossa emissão mediante a entrega à Companhia das respectivas notas de corretagem; e (ii) assinar o Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações (“Contrato de Opção”) com o compromisso de autorização de bloqueio para alienação de referidas ações. Referida outorga estava condicionada à entrega das notas de corretagem pelos Participantes do Plano de 2010 à Companhia e a ratificação, pelo Conselho de Administração, da outorga das Opções, programadas para ocorrer após a data limite para entrega das notas de corretagem.

Das 2.175.646 Opções outorgadas, apenas 2.106.525 Opções foram objeto de ratificação, tendo em vista a existência de Participantes do Plano 2010 que não aplicaram o mínimo exigido de suas respectivas participações nos lucros e resultados na compra de nossas ações.

As ações adquiridas pelos Participantes do Plano 2009 e do Plano de 2010, mediante utilização dos valores por eles recebidos a título de PLR do período base de 2008 e do período base de 2009, respectivamente, não podem ser alienadas, cedidas, dadas em garantia, permutadas, alugadas ou de outra forma transferidas a terceiros, sob pena de (i) antes das opções se tornarem maduras, o Participante perder o direito ao exercício das Opções, as quais serão canceladas; (ii) após as Opções se tornarem maduras, o Participante ficar imediatamente obrigado ao exercício das Opções maduras, independentemente do prazo máximo para seu exercício.

A emissão de ações em decorrência do exercício de Opções, no âmbito do Programa, pode resultar em uma diluição para os nossos acionistas, observado, em qualquer caso, o limite do nosso capital autorizado. Em 31 de dezembro de 2010, a quantidade máxima de ações que podiam ser emitidas no âmbito do Programa era de 17.953.392 ações, observado que o total de Opções outorgadas não corresponde necessariamente ao número de ações que podem vir a ser emitidas.

13.5 Ações detidas pelos membros da Administração da Companhia

A tabela abaixo indica o número de ações detidas diretamente pelos nossos Conselheiros e Diretores e o percentual que suas participações individuais diretas representam no número total de ações emitidas em 31 de dezembro de 2010, ou seja, em relação à totalidade do nosso capital social:

Conselheiros/Diretores	Cargo	Número de Ações	Percentual (%)
Antonio Luiz da Cunha Seabra	Co-Presidente	3.628.920	0,8422%
Pedro Luiz Barreiros Passos	Co-Presidente	855.038	0,1984%
Edson Vaz Musa	Conselheiro	6.165	0,0014%
José Guimarães Monforte	Conselheiro	99570	0,0231%
Luiz Ernesto Gemignani	Conselheiro	32.200	0,0075%
Julio Moura Neto	Conselheiro	2.200	0,0005%
Alessandro Giuseppe Carlucci	Diretor Presidente	2.220.330	0,5153%
Roberto Pedote	Diretor Financeiro e de	18.780	0,0044%



	Relações com Investidores		
Lucilene Silva Prado.....	Diretora Jurídica	17.832	0,0041%
José Vicente Marino.....	Diretor Comercial	60.509	0,0140%

Alguns dos nossos Conselheiros também detêm ações indiretamente. Para mais informações sobre ações indiretamente detidas pelos nossos Conselheiros, vide Item "15.1. – Grupo de Controle" do Formulário de Referência.

13.6 Plano de Opção de Ações reconhecido nos três últimos exercícios sociais

Valores referentes ao exercício de 2010 ⁽¹⁾

		Diretoria						
		4						
Número de Membros		4						
Em relação a cada outorga de Opções								
Data da Outorga.....	10 de abril de 2004	16 de março de 2005	29 de março de 2006	24 de abril de 2007	22 de abril de 2008	22 de abril de 2009	19 de março de 2010	
Quantidade de Opções outorgadas.....	-	-	86.265	124.446	235.343	510.048	556.467	
Prazo para que as Opções se tornem exercíveis	10.04.2008	16.03.2009	29.03.2010	24.04.2011	22.04.2012	22.04.2013	19.03.2014	
Prazo máximo para exercício das Opções.....	10.04.2010	16.03.2011	29.03.2012	24.04.2013	22.04.2014	22.04.2017	19.03.2018	
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos de ações:	9,45	20,25	30,17	28,53	22,16	24,17	35,46	
do exercício social	9.793	9.970	93.085	128.892	235.343	510.048	-	
Perdidas durante o exercício social.....	-	-	-	-	-	-	-	
Exercidas durante o exercício social.....	9.793	9.970	6.820	-	-	-	-	
Expiradas durante o exercício social.....	-	-	-	-	-	-	-	
Valor justo das Opções na data de outorga	2,53	5,85	10,73	9,73	6,57	7,83	10,82	
Diluição potencial em caso de exercício das Opções	0,00%	0,00%	0,02%	0,03%	0,05%	0,12%	0,13%	

⁽¹⁾ Em 2010 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

Valores referentes ao exercício de 2009 ⁽¹⁾

		Diretoria						
		4						
Número de Membros		4						
Em relação a cada outorga de Opções								
Data da Outorga.....	10 de abril de 2004	16 de março de 2005	29 de março de 2006	24 de abril de 2007	22 de abril de 2008	22 de abril de 2009		
Quantidade de Opções outorgadas.....	9.793	9.970	93.085	128.892	235.343	510.048		
Prazo para que as Opções se tornem exercíveis	10.04.2008	16.03.2009	29.03.2010	24.04.2011	22.04.2012	22.04.2013		
Prazo máximo para exercício das Opções	10.04.2010	16.03.2011	29.03.2012	24.04.2013	22.04.2014	22.04.2017		
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos de ações:	8,92	19,12	28,49	26,94	20,92	22,82		
do exercício social	9.793	9.970	93.085	128.892	235.343			
Perdidas durante o exercício social.....	-	-	-	-	-	-		
Exercidas durante o exercício social.....	-	-	-	-	-	-		
Expiradas durante o exercício social.....	-	-	-	-	-	-		



exercício social						
Valor justo das Opções na data de outorga	2,53	5,85	10,73	9,73	6,57	7,83
Diluição potencial em caso de exercício das Opções	0,00%	0,00%	0,02%	0,03%	0,05%	0,12%

⁽¹⁾ Em 2010 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

13.7 Opções de Ações em aberto

Valores referentes ao exercício de 2010 ⁽¹⁾

	Diretoria				
	4				
Número de Membros	Plano 2006	Plano 2007	Plano 2008	Plano 2009	Plano 2010
Em relação às Opções exercíveis...					
Quantidade	86.265	124.446	235.343	510.048	556.467
Data em que se tornarão exercíveis	29.03.2010	24.04.2011	22.04.2012	22.04.2013	19.03.2014
Prazo máximo para exercício das Opções	29.03.2012	24.04.2013	22.04.2014	22.04.2017	19.03.2018
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	30,17	28,53	22,16	24,17	35,46
Valor justo das Opções na data de outorga	10,73	9,73	6,57	7,83	10,82
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	2.602.615	3.550.444	5.215.201	12.327.860	19.732.320

	Diretoria				
	4				
Número de Membros	Plano 2006	Plano 2007	Plano 2008	Plano 2009	Plano 2010
Em relação às Opções ainda não exercíveis					
Quantidade	43.133	128.892	235.343	510.048	556.467
Data em que se tornarão exercíveis	29.03.2010	24.04.2011	22.04.2012	22.04.2013	19.03.2014
Prazo máximo para exercício das Opções	29.03.2012	24.04.2013	22.04.2014	22.04.2017	19.03.2018
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos de ações	30,17	28,53	22,16	24,17	35,46
Valor justo das Opções no último dia do exercício social	10,73	9,73	6,57	7,83	10,82
Em relação às Opções exercíveis...					
Quantidade	43.132	-	-	-	-
Prazo máximo para exercício das Opções	29.03.2012	24.04.2013	22.04.2014	22.04.2017	19.04.2018
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos de ações	30,17	28,53	22,16	24,17	35,46
Valor justo das Opções no último dia do exercício social	10,73	9,73	6,57	7,83	10,82
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	2.602.615	3.550.444	5.215.201	12.327.860	19.732.320

⁽¹⁾ Em 2010 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

13.8 Opções exercidas

Valores referentes ao exercício de 2010 ⁽¹⁾:

	Diretoria						
	4						
Número de Membros	Plano 2004	Plano 2005	Plano 2006	Plano 2007	Plano 2008	Plano 2009	Plano 2010
Em relação às Opções exercidas							



Número de ações.....	-	9.970	6.820	4.446	-	-	-
Preço médio ponderado de exercício.....	-	R\$19,20	R\$29,37	R\$28,12	-	-	-
Valor total da diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às Opções exercidas.....	-				-	-	-
Em relação às ações entregues	-				-	-	-
Número de ações.....	-	9.970	6.820	4.446	-	-	-
Preço médio ponderado de aquisição	-	R\$19,20	R\$29,37	R\$28,12	-	-	-
Valor total da diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas	-				-	-	-

⁽¹⁾ Em 2010 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

⁽²⁾ Cotação média da ação no mercado durante o ano 2009: R\$38,77

13.9 Informações relevantes sobre Plano de Opção de Compra de Ações

Valores referentes ao exercício de 2010 ⁽⁶⁾

	Conselho de Administração	Diretoria
a) modelo de precificação	N/A	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco	N/A	Volatilidade de 37%; Rendimento de dividendos de 5,3%; Taxa de juros livre de risco de 10,8%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado.....	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada.....	N/A	Desvio padrão dos últimos 740 dias.
e) se alguma outra característica da opção foi incorporada na mensuração de seu valor justo ..	N/A	N/A

⁽⁶⁾ Em 2009 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

13.10 Planos de previdência dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria

Valores referentes ao exercício de 2010 ⁽¹⁾

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
a) número de membros.....	6	4	10
b) nome do plano	Não aplicável	Poupança Incentivada	Poupança Incentivada
d) quantidade de administradores que reúnem as condições para se aposentar.....	Não aplicável	Conforme Contrato 60 anos (término do vínculo com a Empresa)	-
e) condições para se aposentar antecipadamente	Não aplicável	Idade mínima 50 anos (término do vínculo com a Empresa)	-
f) valor atualizado das contribuições acumuladas no plano de previdência até o encerramento do último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores	Não aplicável	19,0 ⁽²⁾	19,0
g) valor total acumulado das contribuições realizadas durante o último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores	Não aplicável	15,3 ⁽³⁾	15,3
h) há a possibilidade de resgate antecipado e quais as condições	Não aplicável	Sim, resgate antecipado parte empresa, somente com o desligamento do colaborador e após 5 anos de contribuição ao plano	-



⁽¹⁾ Em 2010 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

⁽²⁾ Valores correspondente a três diretores que aderiram ao plano.

⁽³⁾ Valores correspondentes à parcela que a Companhia depositou em 2010 para três diretores que aderiram ao plano.

13.11 Remuneração Média do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal relativa aos últimos três exercícios sociais

Conselho de Administração

Ano	Número de Membros	Valor da Maior Remuneração Individual	Valor Médio da Remuneração individual	Valor da Menor Remuneração Individual
2009	7	1.595,3	785,4	303,5
2010	6	1.689,8	761,8	379
2011	7	1.906,10	1071,5	663,9

Diretoria

Ano	Número de Membros	Valor da Maior Remuneração Individual	Valor Médio da Remuneração individual	Valor da Menor Remuneração Individual
2009	4	3.056,9	1.997,2	789,6
2010	4	3.962,50	2.271,10	876,7
2011	4	4.348,10	1828,20	1126,20

Conselho Fiscal

Em 2010 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.



13.12 Descrição dos arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos que estruturam mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria, indicando quais as consequências financeiras para a Companhia

Em 31 de dezembro de 2010, não detínhamos quaisquer arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos que estruturam mecanismos de remuneração ou indenização para os nossos administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria.

13.13 Em relação aos três últimos exercícios sociais, indicar o percentual da remuneração total de cada órgão reconhecida no resultado da Companhia referente a membros do Conselho de Administração, da Diretoria ou do Conselho Fiscal que sejam partes relacionadas aos controladores, diretos ou indiretos, conforme definido pelas regras contábeis que tratam desse assunto

Valores referentes ao exercício de 2009 ⁽¹⁾

Conselho de Administração	Diretoria	Total
55%	0%	21%

⁽¹⁾ Em 2009 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

Valores referentes ao exercício de 2010 ⁽¹⁾

Conselho de Administração	Diretoria	Total
56%	0%	21%

⁽¹⁾ Em 2010 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

13.14 Em relação aos três últimos exercícios sociais, indicar os valores reconhecidos no resultado da Companhia como remuneração de membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, agrupados por órgão, por qualquer razão que não a função que ocupam, como por exemplo, comissões e serviços de consultoria ou assessoria prestados

Valores referentes ao exercício de 2010 ⁽¹⁾

Conselho de Administração	Diretoria	Total
0	0	0

⁽¹⁾ Em 2010 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

Valores referentes ao exercício de 2009 ⁽¹⁾

Conselho de Administração	Diretoria	Total
0	0	0

⁽¹⁾ Em 2009 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.



13.15 Em relação aos três últimos exercícios sociais, indicar os valores reconhecidos no resultado de controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas da Companhia, como remuneração de membros do Conselho de Administração, da Diretoria ou do Conselho Fiscal da Companhia, agrupados por órgão, especificando a que título tais valores foram atribuídos a tais indivíduos

Não temos quaisquer valores reconhecidos nos resultados dos nossos controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas, como remuneração dos membros do nosso Conselho de Administração ou da nossa Diretoria. Além disso, durante o exercício de 2010 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

13.16 Outras Informações Relevantes

Planos de outorga de opções de compra ou de subscrição de ações

Para um grupo de executivos seniores e responsáveis pela estratégia de longo prazo da Natura, atrelamos o ganho de forma consistente não apenas aos resultados de curto prazo gerados, mas, sobretudo, ao comprometimento com o nosso projeto de longo prazo por meio do Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações a fim de estimular a assunção de riscos e o necessário empreendedorismo e engajamento. Entendemos que este programa não configura uma remuneração do executivo, mas que pode representar um ganho com base na diferença entre o preço de exercício da opção e o preço no momento da venda da ação da Companhia resultante desse exercício. Para maiores detalhes sobre as regras do nosso Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações ou sobre os Planos anuais outorgados, vide item 13.4 desta Proposta.

O Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações da Companhia é um programa oneroso, no qual o participante deve necessariamente desembolsar um valor para o exercício da opção denominado valor justo. O valor justo das opções outorgadas é calculado com base no método binomial de precificação e reconhecido como despesa no resultado do exercício durante o período de aquisição, após o atendimento de determinadas condições específicas. Nas datas dos balanços, a administração da Companhia revisa as estimativas relativas à quantidade de opções e as reconhece, quando aplicável, no resultado do exercício/trimestre em contrapartida do patrimônio líquido, refletindo o efeito decorrente da revisão dessas estimativas iniciais.

O exercício de cada opção por parte dos administradores é realizado após o cumprimento de determinados requisitos de cada plano, tais como o cumprimento do prazo de maturidade de cada opção para exercício e mediante o pagamento do valor justo corrigido mensalmente por parte do participante do plano. O índice de correção do valor justo está definido em cada plano de opção aprovado anualmente pelo Conselho de



Administração, dentro das regras do Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações vigente.

A diferença entre o valor pago pelo exercício da opção e o preço no momento da venda da ação da Companhia resultante desse exercício pode representar um ganho para os participantes de cada plano.

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	6	4	11
Opções outorgadas com base no Plano de 2010, ano base 2009	0	556.467	556.467
Preço Médio das Opções Outorgadas com base no Valor de R\$ 35,46 definido no Plano de 2010	0	R\$19.732.320,00	R\$19.732.320,00



Anexo III

1. Valor do aumento e do novo capital social

Valor do aumento: R\$ 13.301.933,48 (treze milhões, trezentos e um mil, novecentos e trinta e três reais e quarenta e oito centavos).

Dessa forma, o capital social da Companhia passará de 404.759.138,32 (quatrocentos e quatro milhões, setecentos e cinquenta e nove mil, cento e trinta e oito reais e trinta e dois centavos), em 24 de fevereiro de 2010, para R\$ 418.061.071,80 (quatrocentos e dezoito milhões, sessenta e um mil, setenta e um reais e oitenta centavos), em 31 de dezembro de 2010.

A quantidade de ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, subscritas e integralizadas passará de 430.318.096 (quatrocentas e trinta milhões, trezentas e dezoito mil e noventa e seis) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, em 24 de fevereiro de 2010, para 430.881.416 (quatrocentas e trinta milhões, oitocentas e oitenta e uma mil quatrocentas e dezesseis) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, em 31 de dezembro de 2010.

Da mesma forma, o saldo do capital autorizado passará de 10.992.029 (dez milhões, novecentas e noventa e duas mil e vinte e nove) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, em 24 de fevereiro de 2010, para 10.428.709 (dez milhões, quatrocentas e vinte e oito mil e setecentas e nove) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, em 31 de dezembro de 2010.

2. Informar se o aumento será realizado mediante: (a) conversão de debêntures em ações; (b) exercício de direito de subscrição ou de bônus de subscrição; (c) capitalização de lucros ou reservas; ou (d) subscrição de novas ações.

O aumento de capital foi realizado mediante subscrição de novas ações, dentro do limite do capital autorizado.

3. Explicar, pormenorizadamente, as razões do aumento e suas conseqüências jurídicas e econômicas.

As 563.320 (quinhentas e sessenta e três mil, trezentas e vinte) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal foram subscritas no período de 24 de fevereiro de 2010 a 31 de dezembro de 2010, para atender ao exercício das opções outorgadas aos administradores e colaboradores da Companhia e das sociedades por ela controladas, direta ou indiretamente, participantes dos Planos de Outorga de Opção de Compra ou



Subscrição de Ações Ordinárias de Emissão da Companhia, relativos aos Anos Calendário de 2004, 2005, 2006 e 2007.

As ações subscritas no período de 24 de fevereiro de 2010 a 31 de dezembro de 2010, pertencem à emissão de 2.106.546 (dois milhões, cento e seis mil, quinhentas e quarenta e seis) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal, aprovada na Reunião do Conselho de Administração da Companhia de 2 de setembro de 2010, com a finalidade de atender aos Planos de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias de Emissão da Companhia.

4. Fornecer cópia do parecer do conselho fiscal, se aplicável

A Companhia não possui Conselho Fiscal permanente e atualmente não possui Conselho Fiscal instalado.

5. Em caso de aumento de capital mediante subscrição de ações

a. Descrever a destinação dos recursos

Os recursos obtidos com a subscrição de ações, resultante do exercício das opções exercidas pelos colaboradores foi destinado ao capital de giro operacional.

b. Informar o número de ações emitidas de cada espécie e classe

563.320 (quinhentas e sessenta e três mil, trezentas e vinte) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal.

c. Descrever os direitos, vantagens e restrições atribuídos às ações a serem emitidas

O capital social da Companhia é representado exclusivamente por ações ordinárias e a cada ação ordinária corresponderá o direito a um voto nas deliberações de acionistas.

d. Informar se a subscrição será pública ou particular

As subscrições são privadas, realizadas por meio da assinatura de Termo de Subscrição de Ações.



e. Em se tratando de subscrição particular, informar se partes relacionadas, tal como definidas pelas regras contábeis que tratam desse assunto, subscreverão ações no aumento de capital, especificando os respectivos montantes, quando esses montantes já forem conhecidos

No período de 24 de fevereiro de 2010 a 31 de dezembro de 2010, houve a subscrição de 7.884 ações por um dos diretores estatutários da Companhia, dentro do Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias de Emissão da Companhia. Todas as ações emitidas foram subscritas e integralizadas pelos participantes do referido Programa.

f. Informar o preço de emissão das novas ações ou as razões pelas quais sua fixação deve ser delegada ao conselho de administração, nos casos de distribuição pública

Os preços de emissão das novas ações são definidos no momento da aprovação dos Planos de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias de Emissão da Companhia (vide item "i" abaixo) pelo Conselho de Administração.

g. Informar o valor nominal das ações emitidas ou, em se tratando de ações sem valor nominal, a parcela do preço de emissão que será destinada à reserva de capital

O valor que consta na nossa Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido como "exercício de opções de compra" em Reservas de Lucros é de R\$ 4.653.875., compreendendo todo o valor de exercício de opções no período de 2010.

Ao deduzirmos de R\$ 4.653.875 o valor do 1º semestre de 2010 (R\$ 1.838.166), teremos o valor referente ao período relativo ao presente aumento de capital: de Julho a Dezembro/2010, correspondente às 324.204 ações.

No 1º semestre de 2010, o valor dos exercícios de opções totalizaram R\$ 1.838.166. No 2º semestre de 2010, durante o período de julho a dezembro, foram emitidas 324.204 ação, totalizando um aumento de R\$ 2.815.708.

Divulgado na DMPL referente 2009	1.767.265,33
Valor referente ao 1º Semestre/2009	(1.302.346,72)
Julho a Dezembro/ 2009 (289.397 ações)	464.918,61



h. Fornecer opinião dos administradores sobre os efeitos do aumento de capital, sobretudo no que se refere à diluição provocada pelo aumento

As ações subscritas no período de 24 de fevereiro de 2010 a 31 de dezembro de 2010 representam uma diluição de - 0,1406% na participação dos acionistas no capital social da Companhia. Considerando que a diluição não é material, entendemos que não há efeitos relevantes provocados pelo aumento de capital.

i. Informar o critério de cálculo do preço de emissão e justificar, pormenorizadamente, os aspectos econômicos que determinaram a sua escolha

O preço de subscrição ou compra de cada ação corresponderá ao Valor da ação da companhia, fixado segundo os critérios previstos nas letras "a" a "c" abaixo, apurado na data em que o Conselho de Administração tiver aprovado o Plano e eleitos os Participantes. O Valor da Ação será apurado com base nos seguintes critérios:

- a) o valor correspondente à média simples dos 30 (trinta) últimos pregões ocorridos nos últimos 60 (sessenta) dias consecutivos contados do prazo de 5 (cinco) dias que antecedem a aprovação do Plano, adotando-se sempre a cotação média diária de cada pregão;
- b) em não havendo 30 (trinta) pregões dentro do prazo de 60 (sessenta) dias acima mencionado, a média acima referida será obtida considerando-se a totalidade dos pregões ocorridos no referido período, até um mínimo de 03 (três) pregões;
- c) em não havendo no mínimo 03 (três) pregões nos 60 (sessenta) dias acima mencionados, deverão ser considerados os últimos pregões anteriores aos 60 (sessenta) dias, até se completar o número mínimo de 3 (três) pregões.

O preço ajustado nos termos acima será atualizado monetariamente pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) até a efetiva data do efetivo Exercício das Opções, conforme o caso. Para efeito de se proceder à referida atualização, adotar-se-á a seguinte fórmula:

Preço de Subscrição ou Compra atualizado em t =
(Preço de Subscrição ou Compra em s) * (IPCA em t) / (IPCA em s).



onde

t = mês de subscrição ou compra

s = mês da outorga da opção

Quando o índice do IPCA em t não estiver disponível, será estimado pelo do mês anterior, ou seja, o IPCA em t-1. No mês subsequente este IPCA estimado será substituído pelo divulgado para o respectivo mês.

No caso de extinção do IPCA, o Conselho de Administração elegerá outro índice que venha a substituí-lo e que reflita a real inflação do período.

O preço anteriormente referido deverá estar previsto no próprio Contrato de Opção e será o mesmo para todos os Participantes de um mesmo Plano.

j. Caso o preço de emissão tenha sido fixado com ágio ou deságio em relação ao valor de mercado, identificar a razão do ágio ou deságio e explicar como ele foi determinado

Não aplicável.

k. Fornecer cópia de todos os laudos e estudos que subsidiaram a fixação do preço de emissão

Não aplicável.

l. Informar a cotação de cada uma das espécies e classes de ações da companhia nos mercados em que são negociadas, identificando:

i. Cotação mínima, média e máxima de cada ano, nos últimos 3 (três) anos

	Cotação mínima	Cotação média	Cotação máxima
2007	R\$ 15,23	R\$ 26,71	R\$ 23,28
2008	R\$ 12,94	R\$ 21,78	R\$ 18,29
2009	R\$ 17,77	R\$ 38,77	R\$ 27,21
2010	R\$ 33,00	R\$ 40,67	R\$ 49,20



ii. Cotação mínima, média e máxima de cada trimestre, nos últimos 2 (dois) anos

	Cotação mínima	Cotação média	Cotação máxima
1T08	R\$ 12,94	R\$ 17,56	R\$ 16,92
2T08	R\$ 14,37	R\$ 19,47	R\$ 18,62
3T08	R\$ 13,60	R\$ 19,35	R\$ 18,11
4T08	R\$ 14,68	R\$ 21,78	R\$ 19,44
1T09	R\$ 17,77	R\$ 22,91	R\$ 20,86
2T09	R\$ 21,09	R\$ 29,09	R\$ 25,49
3T09	R\$ 24,59	R\$ 31,97	R\$ 28,33
4T09	R\$ 30,59	R\$ 38,77	R\$ 33,65
1T10	R\$ 33,00	R\$ 34,88	R\$ 37,90
2T10	R\$ 35,08	R\$ 37,36	R\$ 41,03
3T10	R\$ 39,05	R\$ 43,12	R\$ 46,74
4T10	R\$ 44,95	R\$ 47,21	R\$ 49,20

iii. Cotação mínima, média e máxima de cada mês, nos últimos 6 (seis) meses

	Cotação mínima	Cotação média	Cotação máxima
ago/10	R\$ 26,60	R\$ 28,56	R\$ 30,49
set/10	R\$ 29,78	R\$ 30,92	R\$ 31,97
out/10	R\$ 30,85	R\$ 32,47	R\$ 34,11
nov/10	R\$ 30,59	R\$ 32,84	R\$ 34,54
dez/10	R\$ 33,97	R\$ 36,28	R\$ 38,77
jan/11	R\$ 33,15	R\$ 35,52	R\$ 39,12

iv. Cotação média nos últimos 90 dias

Cotação média nos últimos 90 dias úteis	R\$ 34,05
Cotação média nos últimos 90 dias corridos	R\$ 35,31

m. Informar os preços de emissão de ações em aumentos de capital realizados nos últimos 3 (três) anos

Os preços de emissão das ações são definidos no momento da aprovação dos Planos de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias de Emissão da Companhia (vide item "i" acima) pelo Conselho de Administração e são atualizados monetariamente pelo IPCA do IBGE até a data do efetivo Exercício das Opções.



	31.12.2010	31.12.2009	31.12.2008	31.12.2007
Data da outorga	Preço de exercício - R\$	Preço de exercício - R\$	Preço de exercício - R\$	Preço de exercício - R\$
10 de abril de 2002		-	-	5,85
10 de abril de 2003		-	3,47	3,28
10 de abril de 2004		8,92	8,54	8,06
16 de março de 2005		19,12	18,33	17,31
29 de março de 2006		28,49	27,31	25,79
24 de abril de 2007		26,94	25,76	24,33
22 de abril de 2008		20,92	19,01	-
22 de abril de 2009		22,82	-	-

n. Apresentar percentual de diluição potencial resultante da emissão

O percentual de diluição resultante da emissão é de - 0,1406%

o. Informar os prazos, condições e forma de subscrição e integralização das ações emitidas

As subscrições ou compras das Ações correspondentes ao Programa de Opções deverão ser pagas à vista, com recursos próprios do Participante.

p. Informar se os acionistas terão direito de preferência para subscrever as novas ações emitidas e detalhar os termos e condições a que está sujeito esse direito

As ações emitidas são destinadas aos exercícios das opções outorgadas aos administradores e colaboradores da Companhia e das sociedades por ela controladas, direta ou indiretamente, participantes dos Planos de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias de Emissão da Companhia.

q. Informar a proposta da administração para o tratamento de eventuais sobras

Por serem ações emitidas dentro dos Planos de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias de Emissão da Companhia, não há sobras.

r. Descrever pormenorizadamente os procedimentos que serão



adotados, caso haja previsão de homologação parcial do aumento de capital

Não se aplica.

s. Caso o preço de emissão das ações seja, total ou parcialmente, realizado em bens

i. Apresentar descrição completa dos bens

ii. Esclarecer qual a relação entre os bens incorporados ao patrimônio da companhia e o seu objeto social

iii. Fornecer cópia do laudo de avaliação dos bens, caso esteja disponível

Não se aplica.

6. Em caso de aumento de capital mediante capitalização de lucros ou reservas

a. Informar se implicará alteração do valor nominal das ações, caso existente, ou distribuição de novas ações entre os acionistas

b. Informar se a capitalização de lucros ou reservas será efetivada com ou sem modificação do número de ações, nas companhias com ações sem valor nominal

c. Em caso de distribuição de novas ações

i. Informar o número de ações emitidas de cada espécie e classe

ii. Informar o percentual que os acionistas receberão em ações

iii. Descrever os direitos, vantagens e restrições atribuídos às ações a serem emitidas

iv. Informar o custo de aquisição, em reais por ação, a ser atribuído para que os acionistas possam atender ao art. 10 da Lei 9.249, de 26 de dezembro de 1995

v. Informar o tratamento das frações, se for o caso

d. Informar o prazo previsto no § 3º do art. 169 da Lei 6.404, de 1976

e. Informar e fornecer as informações e documentos previstos no item 5 acima, quando cabível

Não se aplicam.



7. Em caso de aumento de capital por conversão de debêntures em ações ou por exercício de bônus de subscrição

- a. Informar o número de ações emitidas de cada espécie e classe**
- b. Descrever os direitos, vantagens e restrições atribuídos às ações a serem emitidas**

Não se aplicam.



Anexo IV

Estatuto Social com as propostas de alteração destacadas em vermelho, conforme artigo 11 da Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009

ESTATUTO SOCIAL DA NATURA COSMÉTICOS S.A.

CAPÍTULO I DA DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJETO E DURAÇÃO

Artigo 1º - NATURA COSMÉTICOS S.A. é uma sociedade por ações de capital aberto que se rege pelo presente estatuto social, pela legislação aplicável e pelo Regulamento de Listagem do Novo Mercado.

Artigo 2º - A Companhia tem sua sede e foro na Cidade de Itapeverica da Serra, Estado de São Paulo, na Rodovia Régis Bittencourt, s/n.º, km 293, Bairro Potuverá, Edifício I, CEP 06882-700.

Parágrafo 1º - A Companhia poderá instalar filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos no país por deliberação da Diretoria.

Artigo 3º - A Companhia tem por objeto:

- I. a exploração do comércio, da exportação e da importação de produtos de beleza, higiene, toucador, produtos cosméticos, artigos de vestuário, jóias, bijuterias, artigos para o lar, alimentos, complementos nutricionais, softwares, livros, material editorial, produtos de entretenimento, produtos fonográficos, medicamentos, inclusive fitoterápicos e homeopáticos, drogas, insumos farmacêuticos e saneantes domissanitários, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins;
- II. a prestação de serviços de qualquer natureza, tais como serviços relacionados a tratamentos estéticos, assessoria mercadológica, cadastro, planejamento e análise de riscos; e
- III. a organização, participação e administração, sob qualquer forma, em sociedades e negócios de qualquer natureza, na qualidade de sócia ou acionista.

Artigo 4º - O prazo de duração da Companhia é indeterminado.



CAPÍTULO II DO CAPITAL SOCIAL, DAS AÇÕES E DOS ACIONISTAS

Artigo 5º - O capital social subscrito e integralizado da Companhia é de R\$418.061.071,80 (quatrocentos e dezoito milhões, sessenta e um mil, setenta e um reais e oitenta centavos), dividido em 430.881.416 (quatrocentas e trinta milhões, oitocentas e oitenta e uma, quatrocentas e dezesseis) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal.

Artigo 6º - A Companhia fica autorizada a aumentar o seu capital social até o limite de 10.428.709 (dez milhões, quatrocentas e vinte e oito mil, setecentas e nove) ações ordinárias, sem valor nominal.

Parágrafo 1º - Dentro dos limites autorizados neste artigo, poderá a Companhia, mediante deliberação do Conselho de Administração, aumentar o capital social independentemente de reforma estatutária. O Conselho de Administração fixará as condições da emissão, inclusive preço e prazo de integralização.

Parágrafo 2º - Dentro do limite do capital autorizado, o Conselho de Administração poderá deliberar a emissão de bônus de subscrição.

Parágrafo 3º - O Conselho de Administração da Companhia poderá outorgar opção de compra ou subscrição de ações, de acordo com os Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição aprovados em Assembléia Geral, a seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o saldo do limite do capital autorizado na data da outorga das referidas opções de compra ou subscrição de ações.

Parágrafo 4º - É vedado à Companhia emitir partes beneficiárias.

Artigo 7º - O capital social será representado exclusivamente por ações ordinárias e a cada ação ordinária corresponderá o direito a um voto nas deliberações de acionistas.

Artigo 8º - Todas as ações da Companhia serão escriturais e, em nome de seus titulares, serão mantidas em conta de depósito junto à instituição financeira autorizada pela Comissão de Valores Mobiliários.

Parágrafo Único - O custo de transferência e averbação, assim como o custo do serviço relativo às ações custodiadas poderá ser cobrado



diretamente do acionista pela instituição depositária, conforme venha a ser definido no contrato de custódia.

Artigo 9º - A critério do Conselho de Administração, poderá ser excluído ou reduzido o direito de preferência nas emissões de ações, debêntures conversíveis em ações e bônus de subscrição, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa de valores ou por subscrição pública, ou ainda mediante permuta por ações, em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei, dentro do limite do capital autorizado.

CAPÍTULO III DA ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA

SEÇÃO I DA ASSEMBLÉIA GERAL

Artigo 10º - A Assembléia Geral reunir-se-á ordinariamente uma vez por ano e, extraordinariamente, quando convocada nos termos da lei ou deste Estatuto.

Parágrafo 1º - As deliberações da Assembléia Geral serão tomadas por maioria de votos.

Parágrafo 2º - A Assembléia Geral só poderá deliberar assuntos da ordem do dia, constantes dos respectivos editais de convocação.

Artigo 11 - A Assembléia Geral será instalada e presidida por acionista escolhido pelos presentes, o qual poderá indicar até 2 (dois) secretários.

Artigo 12 - Compete à Assembléia Geral, além das atribuições previstas em lei:

- I. Eleger e destituir os membros do Conselho de Administração;
- II. Fixar os honorários globais dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, assim como a remuneração dos membros do Conselho Fiscal se instalado;
- III. Atribuir bonificações em ações e decidir sobre eventuais desdobramentos de ações;
- IV. Aprovar programas de outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia;



- V. Deliberar, de acordo com proposta apresentada pela administração, a destinação do lucro do exercício e a distribuição de dividendos;
- VI. Eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação;
- VII. Deliberar a saída do Novo Mercado ("Novo Mercado") da Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA ("BOVESPA"); e
- VIII. Escolher a instituição ou empresa especializada responsável pela preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia, em caso de cancelamento de registro de companhia aberta ou saída do Novo Mercado, conforme previsto no Capítulo V deste Estatuto Social, dentre as instituições ou empresas especializadas indicadas pelo Conselho de Administração.

Parágrafo Único - O Presidente da Assembléia deverá observar e fazer cumprir as disposições dos acordos de acionistas arquivados na sede da Companhia, não permitindo que se computem os votos proferidos em contrariedade com o conteúdo de tais acordos.

SEÇÃO II DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO

Sub-Seção I Das Disposições Gerais

Artigo 13 - A Companhia será administrada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria.

Parágrafo 1º - A investidura nos cargos far-se-á por termo lavrado em livro próprio, assinado pelo administrador empossado, dispensada qualquer garantia de gestão.

Parágrafo 2º - A posse dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria é condicionada à prévia subscrição do Termo de Anuência dos Administradores, conforme previsto no Regulamento de Listagem do Novo Mercado.

Parágrafo 3º - Os administradores permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos.

Artigo 14 - A Assembléia fixará uma verba global anual para distribuição entre os administradores e caberá ao Conselho de Administração efetuar a distribuição da verba



individualmente, observado o disposto neste Estatuto.

Artigo 15 - Qualquer dos órgãos de administração se reúne validamente com a presença da maioria de seus membros e delibera pelo voto da maioria dos presentes.

Parágrafo 1º - No caso de empate na votação de uma matéria em reunião do Conselho de Administração, caberá ao membro Co-Presidente do Conselho de Administração que estiver presidindo a reunião o voto de qualidade para desempate da deliberação.

Parágrafo 2º - Só é dispensada a convocação prévia da reunião como condição de sua validade se presentes todos os seus membros, admitidos, para este fim, os votos proferidos por escrito.

Sub-Seção II Do Conselho de Administração

Artigo 16 - O Conselho de Administração será composto de, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 7 (sete) membros, todos acionistas, eleitos pela Assembléia Geral, pelo prazo de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição.

Parágrafo 1º - No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros do Conselho de Administração deverão ser Conselheiros Independentes, de acordo com a definição constante do Regulamento de Listagem do Novo Mercado.

Parágrafo 2º - Na Assembléia Geral Ordinária, os acionistas deverão deliberar qual o número de membros do Conselho de Administração.

Parágrafo 3º - Os membros do Conselho de Administração serão investidos nos seus cargos mediante a assinatura de termo lavrado em livro próprio. Os membros do Conselho de Administração deverão permanecer em seus cargos e no exercício de suas funções até que sejam eleitos seus substitutos, exceto se de outra forma for deliberado pela Assembléia Geral de Acionistas.

Parágrafo 4º - O membro do Conselho de Administração deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da Assembléia Geral, aquele que (i) ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia; ou (ii) tiver ou representar interesse conflitante com a Companhia; não poderá ser exercido o direito de voto pelo membro do Conselho de administração caso se configurem, supervenientemente, os mesmos fatores de impedimento.



Parágrafo 5º - É vedado, na forma do art. 115, § 1º da Lei no. 6.404/76, o exercício do direito de voto, na eleição dos membros do Conselho de Administração, em circunstâncias que configurem conflito de interesse com a Companhia.

Parágrafo 6º - O membro do Conselho de Administração não poderá ter acesso a informações ou participar de reuniões de Conselho de Administração, relacionadas a assuntos sobre os quais tenha ou represente interesse conflitante com a Companhia.

Parágrafo 7º - O Conselho de Administração, para melhor desempenho de suas funções, poderá criar comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos, sendo integrados por pessoas por ele designadas dentre os membros da administração e/ou outras pessoas ligadas, direta ou indiretamente, à Companhia.

Artigo 17 – Na eleição dos membros do Conselho de Administração, a Assembléia Geral primeiramente determinará, pelo voto majoritário, o número dos membros do Conselho a serem eleitos. Se não tiver sido solicitado, na forma da lei, o processo de voto múltiplo, a Assembléia deverá votar por meio de chapas registradas previamente na mesa, as quais assegurarão aos acionistas que detenham, individualmente ou em bloco, 15% (quinze por cento) ou mais das ações ordinárias da Companhia o direito de indicar um membro, observado o limite do caput do artigo 16. A mesa não poderá aceitar o registro de qualquer chapa em violação ao disposto neste artigo.

Artigo 18 - O Conselho de Administração terá 3 (três) Co-Presidentes, que serão eleitos pela maioria de votos de seus membros, na primeira reunião do Conselho de Administração que ocorrer imediatamente após a posse de tais membros, ou sempre que ocorrer renúncia ou vacância naqueles cargos.

Parágrafo 1º - Caberá ainda aos membros do Conselho de Administração, em sua primeira reunião, indicar entre seus Co-Presidentes aquele que presidirá as reuniões do Conselho de Administração por todo o prazo de gestão dos seus membros.

Parágrafo 2º - Nas deliberações do Conselho de Administração não será atribuído a qualquer dos Co-Presidentes o voto de qualidade, no caso de empate da votação.

Parágrafo 3º - Ocorrendo impedimento ou vacância no cargo de membro do Conselho de Administração, o Conselho de Administração deverá convocar Assembléia Geral para preenchimento do respectivo cargo.



Artigo 19 - O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, 4 (quatro) vezes por ano, e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Co-Presidente indicado nos termos do parágrafo 1º do Artigo 18 ou pela maioria de seus membros. As reuniões do Conselho poderão ser realizadas, excepcionalmente, por conferência telefônica, vídeo conferência, correio eletrônico ou por qualquer outro meio de comunicação.

Parágrafo 1º - As convocações para as reuniões serão feitas com antecedência mínima de 72 (setenta e duas) horas.

Parágrafo 2º - Todas as deliberações do Conselho de Administração constarão de atas lavradas no respectivo livro do Conselho e assinadas pelos conselheiros presentes.

Parágrafo 3º - Nas reuniões do Conselho de Administração são admitidos o voto escrito antecipado e o voto proferido por meio de fax, correio eletrônico ou por qualquer outro meio de comunicação, computando-se como presentes os membros que assim votarem.

Artigo 20 - Compete ao Conselho de Administração, além de outras atribuições que lhe sejam cometidas por lei ou pelo Estatuto:

- I. Exercer as funções normativas das atividades da Companhia, podendo avocar para seu exame e deliberação qualquer assunto que não se compreenda na competência privativa da Assembléia Geral ou da Diretoria;
- II. Fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;
- III. Eleger e destituir os Diretores da Companhia;
- IV. Atribuir aos Diretores as respectivas funções, inclusive designando o Diretor de Relações com Investidores, observado o disposto neste Estatuto;
- V. Deliberar a convocação da Assembléia Geral, quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132 da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6404/76);
- VI. Fiscalizar a gestão dos Diretores, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia e solicitando informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração e quaisquer outros atos;
- VII. Apreciar os resultados trimestrais das operações da Companhia;
- VIII. Escolher e destituir os auditores independentes;



- IX. Convocar os auditores independentes para prestar os esclarecimentos que entender necessários;
- X. Apreciar o Relatório da Administração e as contas da Diretoria e deliberar sua submissão à Assembléia Geral;
- XI. Aprovar os orçamentos anuais e plurianuais, os planos estratégicos, os projetos de expansão e os programas de investimento, bem como acompanhar sua execução;
- XII. Aprovar a criação e supressão de subsidiária e a participação da Companhia no capital de outras sociedades, no País ou no exterior, bem como a instalação de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos no exterior;
- XIII. Determinar a realização de inspeções, auditoria ou tomada de contas nas subsidiárias, controladas ou coligadas da Companhia, bem como em fundações que patrocine;
- XIV. Manifestar-se, previamente, sobre qualquer assunto a ser submetido à Assembléia Geral;
- XV. Autorizar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no artigo 6º deste Estatuto, fixando as condições de emissão, inclusive preço e prazo de integralização, podendo, ainda, excluir ou reduzir o direito de preferência nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei;
- XVI. Deliberar a aquisição pela Companhia de ações de sua própria emissão, para manutenção em tesouraria e/ou posterior cancelamento ou alienação;
- XVII. Deliberar a emissão de bônus de subscrição, como previsto no parágrafo 2º do artigo 6º deste Estatuto;
- XVIII. Outorgar opção de compra ou subscrição de ações, de acordo com os Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição aprovados em Assembléia Geral, a seus administradores e empregados, assim como aos administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o saldo do limite do capital autorizado na data da outorga das referidas opções de compra



ou subscrição de ações;

- XIX. Estabelecer o valor da participação nos lucros dos diretores, gerentes e empregados da Companhia;
- XX. Deliberar a emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações e sem garantia real;
- XXI. Autorizar a Companhia a prestar garantias a obrigações de terceiros;
- XXII. Estabelecer alçada da Diretoria para alienação ou oneração de bens do ativo permanente, podendo, nos casos que definir, exigir a prévia autorização do Conselho de Administração como condição de validade do ato;
- XXIII. Estabelecer alçada da Diretoria para aquisição de bens do ativo permanente e outros compromissos financeiros associados a projetos nos quais a Companhia pretende investir, podendo, nos casos que definir, exigir a prévia autorização do Conselho de Administração como condição de validade do ato;
- XXIV. Estabelecer alçada da Diretoria para contratar quaisquer captações de recursos e a emissão de quaisquer instrumentos de crédito para a captação de recursos, sejam "bonds", "notes", "commercial papers", notas promissórias e outros, de uso comum no mercado, deliberando ainda sobre as suas condições de emissão e resgate, podendo, nos casos que definir, exigir a prévia autorização do Conselho de Administração como condição de validade do ato;
- XXV. Definir a lista tríplice de instituições ou empresas especializadas em avaliação econômica de empresas, para a preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia, em caso de cancelamento de registro de companhia aberta ou saída do Novo Mercado;
- XXVI. Aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais; e
- XXVII. Dispor, observadas as normas deste Estatuto e da legislação vigente, sobre a ordem de seus trabalhos e adotar ou baixar normas regimentais para seu funcionamento.

Sub-Seção III Da Diretoria

Artigo 21 - A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de um Diretor Presidente, um Diretor



Comercial, um Diretor Jurídico e um Diretor Financeiro com prazo de gestão de 3 (três) anos, permitida a reeleição.

Parágrafo 1º - A eleição da Diretoria ocorrerá, preferencialmente, na mesma data da realização da Assembléia Geral Ordinária, podendo a posse dos eleitos coincidir com o término do mandato dos seus antecessores.

Parágrafo 2º - Nos seus impedimentos ou ausências temporários, o Diretor Presidente será substituído pelo Diretor Financeiro, o qual, em caso de vacância do cargo de Diretor Presidente, assumirá cumulativamente a Presidência até a primeira reunião subsequente do Conselho de Administração, que lhe designará substituto pelo restante do prazo de gestão.

Parágrafo 3º - Os demais Diretores serão substituídos, em casos de ausência ou impedimento temporário, por outro Diretor, escolhido pela Diretoria. Esta lhe dará, em caso de vacância, substituto provisório, até que o Conselho de Administração eleja seu substituto definitivo pelo restante do prazo de gestão.

Artigo 22 - A Diretoria tem todos os poderes para praticar os atos necessários à consecução do objeto social, por mais especiais que sejam, inclusive para alienar e onerar bens do ativo permanente, renunciar a direitos, transigir e acordar, observadas as disposições legais ou estatutárias pertinentes e as deliberações tomadas pela Assembléia Geral e pelo Conselho de Administração. Compete-lhe administrar e gerir os negócios da Companhia, especialmente:

- I. Cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as deliberações do Conselho de Administração e da Assembléia Geral de Acionistas;
- II. Elaborar e submeter ao Conselho de Administração, a cada ano, o plano estratégico, suas revisões anuais e o orçamento geral da Companhia, cuidando das respectivas execuções;
- III. Deliberar a criação, transferência e encerramento de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos da Companhia no País;
- IV. Decidir, até o limite de alçada estabelecido pelo Conselho de Administração, sobre a aquisição, a alienação e/ou a oneração de bens do ativo permanente e compromissos financeiros associados a projetos nos quais a Companhia pretende investir;



V. Submeter, anualmente, à apreciação do Conselho de Administração, o Relatório da Administração e as contas da Diretoria, acompanhados do relatório dos auditores independentes, bem como a proposta de aplicação dos lucros apurados no exercício anterior e

VI. Apresentar, trimestralmente, ao Conselho de Administração, o balancete econômico-financeiro e patrimonial detalhado, da Companhia e suas controladas.

Artigo 23 - Compete ao Diretor Presidente, além de coordenar a ação dos Diretores e de dirigir a execução das atividades relacionadas com o planejamento geral da Companhia:

- I. Convocar e presidir as reuniões da Diretoria;
- II. Manter os membros do Conselho de Administração informados sobre as atividades da Companhia e o andamento de suas operações;
- III. Propor, sem exclusividade de iniciativa, ao Conselho de Administração a atribuição de funções aos Diretores; e
- IV. Exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Conselho de Administração.

Artigo 24 – Compete aos Diretores, além de exercer as atividades que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração, as seguintes atribuições:

Parágrafo 1º - Compete ao Diretor Financeiro:

- (a) planejar, implementar e coordenar a política financeira da Companhia, além de organizar, elaborar e controlar o orçamento da Companhia;
- (b) preparar as demonstrações financeiras, gerir a contabilidade e administrar a tesouraria da Companhia em atendimento às determinações legais vigentes;
- (c) orientar a Companhia na tomada de decisões que envolvam riscos de natureza financeira e;
- (d) elaborar relatórios de natureza financeira e prestar informações relativas à sua área de competência aos órgãos da Companhia; e
- (e) planejar e executar políticas de gestão em sua área de competência.



Parágrafo 2º - Compete ao Diretor Comercial:

- (a) planejar, definir e administrar estratégias comerciais;
- (b) estabelecer e gerir estruturas de vendas e políticas de relacionamento comercial;
- (c) orientar a Companhia na tomada de decisões que envolvam riscos de natureza comercial;
- (d) elaborar relatórios de natureza comercial e prestar informações relativas à sua área de competência aos órgãos da Companhia; e
- (e) planejar e executar políticas de gestão em sua área de competência.

Parágrafo 3º - Compete ao Diretor Jurídico:

- (a) organizar, controlar, coordenar e supervisionar os assuntos e as atividades de caráter jurídico da Companhia, em seus aspectos técnicos, operacionais e estratégicos;
- (b) aconselhar a Companhia na tomada de decisões que envolvam riscos de natureza jurídica e no implemento de tais decisões em cumprimento às determinações legais vigentes;
- (c) contratar e supervisionar os serviços jurídicos prestados por profissionais externos;
- (d) elaborar relatórios de natureza jurídica e prestar informações relativas à sua área de competência aos órgãos da Companhia; e
- (e) planejar e executar políticas de gestão em sua área de competência.

Artigo 25 - Como regra geral e ressalvados os casos objeto dos parágrafos subseqüentes, a Companhia obriga-se sempre que representada por 2 (dois) membros da Diretoria, ou ainda 1 (um) membro da Diretoria e 1 (um) procurador, ou 2 (dois) procuradores, no limite dos respectivos mandatos.

Parágrafo 1º - Os atos para os quais o presente Estatuto exija autorização prévia do Conselho de Administração só poderão ser praticados uma vez preenchida tal condição.

Parágrafo 2º - A Companhia poderá ser representada por apenas 1 (um) Diretor ou 1 (um) procurador nos seguintes casos:



- (a) quando o ato a ser praticado impuser representação singular ela será representada por qualquer Diretor ou procurador com poderes especiais; e
- (b) quando se tratar de receber e dar quitação de valores que sejam devidos à Companhia, emitir e negociar, inclusive endossar e descontar, duplicatas relativas às suas vendas, bem como nos casos de correspondência que não crie obrigações para a Companhia e da prática de atos de simples rotina administrativa, inclusive os praticados perante repartições públicas, sociedades de economia mista, Secretaria da Receita Federal, Secretarias das Fazendas Estaduais, Secretarias das Fazendas Municipais, Juntas Comerciais, Justiça do Trabalho, INSS, FGTS e seus bancos arrecadadores e outros de idêntica natureza e Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Parágrafo 3º - O Conselho de Administração poderá autorizar a prática de outros atos que vinculem a Companhia por apenas um dos membros da Diretoria ou um procurador, ou ainda, pela adoção de critérios de limitação de competência, restringir, em determinados casos, a representação da Companhia a apenas um Diretor ou um procurador.

Parágrafo 4º - Na constituição de procuradores, observar-se-ão as seguintes regras:

- (a) todas as procurações serão outorgadas conjuntamente por quaisquer 2 (dois) Diretores;
- (b) quando o mandato tiver por objeto a prática de atos que dependam de prévia autorização do Conselho de Administração, a sua outorga ficará expressamente condicionada à obtenção dessa autorização, que será mencionada em seu texto.

Parágrafo 5º - Não terão validade, nem obrigarão a Companhia, os atos praticados em desconformidade ao disposto neste artigo.

SEÇÃO III DO CONSELHO FISCAL

Artigo 26 - O Conselho Fiscal da Companhia com as atribuições estabelecidas em lei será composto de 3 (três) membros e igual número de suplentes.

Parágrafo 1º - O Conselho Fiscal não funcionará em caráter



permanente e somente será instalado mediante convocação dos acionistas, de acordo com as disposições legais.

Parágrafo 2º - O regulamento interno aplicável ao Conselho Fiscal será estabelecido pela Assembléia Geral dos Acionistas que solicitar sua instalação.

Parágrafo 3º - A posse dos membros do Conselho Fiscal é condicionada à prévia subscrição do Termo de Anuência dos Membros do Conselho Fiscal, conforme previsto no Regulamento de Listagem do Novo Mercado.

CAPÍTULO IV DA DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS

Artigo 27 - O exercício social inicia-se em 1º de janeiro e encerra-se em 31 de dezembro de cada ano.

Parágrafo 1º - Ao final de cada exercício social, a Diretoria fará elaborar, com observância dos preceitos legais pertinentes, as seguintes demonstrações financeiras:

- (a) balanço patrimonial;
- (b) demonstração do resultado do exercício;
- (c) demonstração das mutações do patrimônio líquido;
- (d) demonstração dos fluxos de caixa;
- (e) demonstração do valor adicionado; e
- (f) notas explicativas às demonstrações financeiras.

Parágrafo 2º - Juntamente com as demonstrações financeiras do exercício, o Conselho de Administração apresentará à Assembléia Geral Ordinária proposta sobre a destinação a ser dada ao lucro líquido, com observância do disposto neste Estatuto e na Lei.

Artigo 28 - Os acionistas terão direito a receber, em cada exercício, a título de dividendos, um percentual mínimo obrigatório de 30% (trinta por cento) sobre o lucro líquido, com os seguintes ajustes:

- I. o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas;
- II. o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências.
- III. sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela



realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembléia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei 6.404/76, com a redação dada pela Lei 10.303/01).

Parágrafo 1º - A Assembléia poderá atribuir aos Administradores uma participação nos lucros, observados os limites legais pertinentes. É condição para pagamento de tal participação a atribuição aos acionistas do dividendo obrigatório a que se refere este artigo. Sempre que for levantado balanço semestral e com base nele forem pagos dividendos intermediários em valor ao menos igual a 30% (trinta por cento) sobre o lucro líquido do período, calculado nos termos deste artigo, poderá ser paga por deliberação do Conselho de Administração, aos Administradores, uma participação no lucro semestral, *ad referendum* da Assembléia Geral.

Parágrafo 2º - A Assembléia pode deliberar, a qualquer momento, distribuir dividendos por conta de reservas de lucros pré-existentes ou de lucros acumulados de exercícios anteriores, assim mantidos por força de deliberação da Assembléia, depois de atribuído em cada exercício, aos acionistas, o dividendo obrigatório a que se refere este artigo.

Parágrafo 3º - A Companhia poderá levantar balanços semestrais ou intermediários. O Conselho de Administração poderá deliberar a distribuição de dividendos a débito da conta de lucro apurado naqueles balanços. O Conselho de Administração poderá, ainda, declarar dividendos intermediários a débito da conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros existentes naqueles balanços ou no último balanço anual.

Parágrafo 4º - Os dividendos não reclamados em 3 (três) anos prescrevem em favor da Companhia.

Parágrafo 5º - O Conselho de Administração poderá pagar ou creditar juros sobre o capital próprio, *ad referendum* da Assembléia Geral Ordinária que apreciar as demonstrações financeiras relativas ao exercício social em que tais juros foram pagos ou creditados.

Artigo 29 - A Assembléia Geral poderá deliberar a capitalização de reservas instituídas em balanços semestrais ou intermediários.



CAPÍTULO V

DA ALIENAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO, DO CANCELAMENTO DO REGISTRO DE COMPANHIA ABERTA E DA SAÍDA DO NOVO MERCADO

Artigo 30 - A alienação do controle acionário da Companhia, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob condição, suspensiva ou resolutiva, de que o adquirente do controle se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição das ações dos demais acionistas, observando as condições e os prazos previstos na legislação vigente e no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao Acionista Controlador Alienante.

Artigo 31 - A oferta pública referida no artigo anterior também deverá ser realizada:

- I. nos casos em que houver cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e de outros títulos ou direitos relativos a valores mobiliários conversíveis em ações, que venha a resultar na alienação do controle da Companhia; e
- II. em caso de alienação do controle de sociedade que detenha o poder de controle da Companhia, sendo que, nesse caso, o acionista controlador alienante ficará obrigado a declarar à BOVESPA o valor atribuído à Companhia nessa alienação e anexar a documentação que comprove tal valor.

Artigo 32 - Aquele que já detiver ações da Companhia e venha a adquirir o poder de controle acionário, em razão de contrato particular de compra de ações celebrado com o acionista controlador, envolvendo qualquer quantidade de ações, estará obrigado a:

- I – efetivar a oferta pública referida no artigo 30 do presente estatuto social; e
- II – ressarcir os acionistas dos quais tenha comprado ações da Companhia em bolsa de valores nos 6 (seis) meses anteriores à data da transferência das ações representativas do controle da Companhia, devendo pagar a estes a eventual diferença entre o preço pago ao Acionista Controlador Alienante e o valor pago em bolsa de valores por ações da Companhia nesse mesmo período, devidamente atualizado da data de compra das ações em bolsa de valores até o momento do pagamento das ações pelo Índice de Preços ao Consumidor – IPCA, calculado e divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Artigo 33 - Qualquer Acionista Adquirente (conforme definido no parágrafo 10º abaixo), que adquira ou se torne titular de ações de emissão da Companhia, em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de



emissão da Companhia deverá, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias a contar da data de aquisição ou do evento que resultou na titularidade de ações em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia, realizar ou solicitar o registro de, conforme o caso, uma oferta pública para aquisição da totalidade das ações de emissão da Companhia ("OPA"), observando-se o disposto na regulamentação aplicável da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, os regulamentos da BOVESPA e os termos deste artigo.

Parágrafo 1º - A OPA deverá ser (i) dirigida indistintamente a todos os acionistas da Companhia, (ii) efetivada em leilão a ser realizado na BOVESPA, (iii) lançada pelo preço determinado de acordo com o previsto no parágrafo 2º abaixo, e (iv) paga à vista, em moeda corrente nacional, contra a aquisição na OPA de ações de emissão da Companhia.

Parágrafo 2º - O preço de aquisição na OPA de cada ação de emissão da Companhia não poderá ser inferior ao resultado obtido de acordo com a aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{Preço OPA} = \text{Valor da Ação}$$

Em que:

‘Preço OPA’ corresponde ao preço de aquisição de cada ação de emissão da Companhia na OPA prevista neste artigo.

‘Valor da Ação’ corresponde ao maior valor entre: (i) cotação unitária mais alta atingida pelas ações de emissão da Companhia durante o período de 12 (doze) meses anterior à realização da OPA em qualquer bolsa de valores na qual as ações da Companhia forem transacionadas, (ii) o preço unitário mais alto pago pelo Acionista Adquirente, a qualquer tempo, para uma ação ou lote de ações de emissão da Companhia; e (iii) o valor equivalente a 12 (doze) vezes o EBITDA Consolidado Médio da Companhia (conforme definido no parágrafo 10º abaixo) deduzido do endividamento consolidado líquido da Companhia, dividido pelo número total de ações de emissão da Companhia.

Parágrafo 3º - A realização da OPA mencionada no caput deste artigo não excluirá a possibilidade de outro acionista da Companhia, ou, se for o caso, a própria Companhia, formular uma OPA concorrente, nos termos da regulamentação aplicável.

Parágrafo 4º - A realização da OPA mencionada no caput deste artigo poderá ser dispensada mediante voto favorável de acionistas



representando a maioria do capital social em assembléia geral extraordinária da Companhia especialmente convocada para deliberar a respeito da OPA.

Parágrafo 5º - O Acionista Adquirente estará obrigado a atender as eventuais solicitações ou as exigências da Comissão de Valores Mobiliários – CVM relativas à OPA, dentro dos prazos máximos prescritos na regulamentação aplicável.

Parágrafo 6º - Na hipótese do Acionista Adquirente não cumprir com as obrigações impostas por este Artigo, inclusive no que concerne ao atendimento dos prazos máximos (i) para a realização ou solicitação do registro da OPA, ou (ii) para atendimento das eventuais solicitações ou exigências da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembléia Geral Extraordinária, na qual o Acionista Adquirente não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Acionista Adquirente que não cumpriu com qualquer obrigação imposta por este artigo, conforme disposto no artigo 120 da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Parágrafo 7º - Qualquer Acionista Adquirente (conforme definido no parágrafo 10º abaixo), que adquira ou se torne titular de outros direitos, inclusive usufruto ou fideicomisso, sobre as ações de emissão da Companhia em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia estará obrigado igualmente a, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias a contar da data de tal aquisição ou do evento que resultou na titularidade de tais direitos sobre ações em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia, realizar ou solicitar o registro, conforme o caso, de uma OPA, nos termos descritos neste artigo 33.

Parágrafo 8º - As obrigações constantes do artigo 254-A da Lei n.º 6.404/76 e dos artigos 30, 31 e 32 deste Estatuto Social não excluem o cumprimento pelo Acionista Adquirente das obrigações constantes deste artigo.

Parágrafo 9º - O disposto neste artigo 33 não se aplica na hipótese de uma pessoa tornar-se titular de ações de emissão da Companhia em quantidade superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total das ações de sua emissão em decorrência (i) da incorporação de uma outra sociedade pela Companhia, (ii) da incorporação de ações de uma outra sociedade pela Companhia ou (iii) da subscrição de ações da Companhia, realizada



em uma única emissão primária, que tenha sido aprovada em Assembléia Geral de Acionistas da Companhia, convocada pelo seu Conselho de Administração, e cuja proposta de aumento de capital tenha determinado a fixação do preço de emissão das ações com base em valor econômico obtido a partir de um laudo de avaliação econômico-financeiro da Companhia realizada por instituição ou empresa especializada com experiência comprovada em avaliação de companhias abertas.

Parágrafo 10º - Para fins do cálculo do percentual de 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia descrito no caput deste artigo, não serão computados os acréscimos involuntários de participação acionária resultantes de cancelamento de ações em tesouraria ou de redução do capital social da Companhia com o cancelamento de ações.

Parágrafo 11º - Para fins deste Estatuto Social, os termos abaixo iniciados em letras maiúsculas terão os seguintes significados:

'Acionista Adquirente' significa qualquer pessoa (incluindo, sem limitação, qualquer pessoa natural ou jurídica, fundo de investimento, condomínio, carteira de títulos, universalidade de direitos, ou outra forma de organização, residente, com domicílio ou com sede no Brasil ou no exterior), ou grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto com o Acionista Adquirente e/ou que atue representando o mesmo interesse do Acionista Adquirente, que venha a subscrever e/ou adquirir ações da Companhia. Incluem-se, dentre os exemplos de uma pessoa atue representando o mesmo interesse do Acionista Adquirente, qualquer pessoa (i) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por tal Acionista Adquirente, (ii) que controle ou administre, sob qualquer forma, o Acionista Adquirente, (iii) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por qualquer pessoa que controle ou administre, direta ou indiretamente, tal Acionista Adquirente, (iv) na qual o controlador de tal Acionista Adquirente tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social, (v) na qual tal Acionista Adquirente tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social, ou (vi) que tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social do Acionista Adquirente.

'EBITDA Consolidado Médio da Companhia' é a média aritmética dos EBITDAs Consolidados da Companhia relativos aos 2 (dois) exercícios sociais completos mais recentes.



'EBITDA Consolidado da Companhia' é o lucro operacional consolidado da Companhia antes das despesas financeiras líquidas, imposto de renda e contribuição social, depreciação, exaustão e amortização, conforme obtido com base nas demonstrações financeiras consolidadas auditadas relativas ao encerramento do exercício social mais recente e disponibilizadas ao mercado pela Companhia.

Parágrafo 12º - Caso a regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM aplicável à OPA prevista neste artigo determine a adoção de um critério de cálculo para a fixação do preço de aquisição de cada ação da Companhia na OPA que resulte em preço de aquisição superior àquele determinado nos termos do Parágrafo 2º acima, deverá prevalecer na efetivação da OPA prevista neste artigo aquele preço de aquisição calculado nos termos da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM.

Artigo 34 - Qualquer Acionista Adquirente que tenha subscrito e/ou adquirido ações de emissão da Companhia, em quantidade igual ou superior a 30% (trinta por cento) do número total de Ações em Circulação (conforme definido no parágrafo 2º abaixo) da Companhia e que deseje realizar uma nova aquisição de ações de emissão da Companhia em bolsa de valores, estará obrigado a, previamente a cada nova aquisição, comunicar por escrito à Companhia e ao diretor de pregão da Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA, através da sociedade corretora pela qual pretenda adquirir as ações, sua intenção de adquirir outras ações de emissão da Companhia, com antecedência mínima de 3 (três) dias úteis da data prevista para a realização da nova aquisição de ações, de tal modo que o diretor possa previamente convocar um leilão de compra a ser realizado em pregão da BOVESPA do qual possam participar terceiros interferentes e/ou eventualmente a própria Companhia, observados sempre os termos da legislação vigente, da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários - CVM e os regulamentos da BOVESPA aplicáveis.

Parágrafo 1º - Na hipótese do Acionista Adquirente não cumprir com as obrigações impostas por este artigo, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Acionista Adquirente não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Acionista Adquirente que não cumpriu com a obrigação imposta por este artigo, conforme disposto no artigo 120 da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Parágrafo 2º - Para fins deste Artigo, os seguintes termos iniciados em letras maiúsculas terão os seguintes significados:

"Ações em Circulação" significa todas as ações de emissão da Companhia exceto aquelas (i) de titularidade, direta ou indiretamente, do Acionista



Controlador e/ou de pessoas a ele vinculadas; (ii) em tesouraria da Companhia; (iii) detidas por sociedade controlada pela Companhia; e (iv) de titularidade, direta ou indiretamente, dos administradores da Companhia.

"Acionista Controlador" tem o significado que lhe é atribuído no artigo 116 da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Artigo 35 - Na oferta pública de aquisição de ações a ser realizada pelo acionista controlador ou pela Companhia para o cancelamento do registro de companhia aberta da Sociedade, o preço mínimo a ser ofertado deverá corresponder ao valor econômico apurado em laudo de avaliação.

Artigo 36 - Caso os acionistas reunidos em Assembléia Geral Extraordinária deliberem a saída da Companhia do Novo Mercado para que as ações da Companhia sejam registradas para negociação fora do Novo Mercado ou em função de operação de reorganização societária, na qual as ações da companhia resultante de tal reorganização não sejam admitidas para negociação no Novo Mercado, o acionista ou grupo de acionistas, que detiver o poder de controle da Companhia, deverá efetivar oferta pública de aquisição de ações, cujo preço mínimo a ser ofertado deverá corresponder ao valor econômico apurado em laudo de avaliação.

Artigo 37 - O laudo de avaliação de que tratam os artigos 35 e 36 deste estatuto social deverá ser elaborado por instituição ou empresa especializada, com experiência comprovada e independente quanto ao poder de decisão da Companhia, seus administradores e controladores, devendo o laudo também satisfazer os requisitos do parágrafo 1º do artigo 8º da Lei n.º 6.404/76 e conter a responsabilidade prevista no parágrafo 6º do mesmo artigo da Lei n.º 6.404/76.

Parágrafo 1º - A escolha da instituição ou empresa especializada responsável pela determinação do valor econômico da Companhia é de competência privativa da assembléia geral, a partir da apresentação, pelo Conselho de Administração, de lista tríplice, devendo a respectiva deliberação, não se computando os votos em branco, ser tomada pela maioria dos votos dos acionistas representantes das Ações em Circulação presentes naquela assembléia, que se instalada em primeira convocação deverá contar com a presença de acionistas que representem, no mínimo, 20% (vinte por cento) do total das Ações em Circulação, ou que, se instalada em segunda convocação, poderá contar com a presença de qualquer número de acionistas representantes das Ações em Circulação.

Parágrafo 2º - Os custos de elaboração do laudo de avaliação deverão ser suportados integralmente pelo ofertante.



Artigo 38 - A Companhia não registrará qualquer transferência de ações para o Comprador do Poder de Controle, ou para aquele(s) que vier(em) a deter o Poder de Controle, enquanto este(s) não subscrever(em) o Termo de Anuência dos Controladores, conforme previsto no Regulamento de Listagem do Novo Mercado. A Companhia tampouco registrará acordo de acionista que disponha sobre o exercício do Poder de Controle enquanto seus signatários não subscreverem o Termo de Anuência dos Controladores.

Artigo 39 - Os casos omissos neste estatuto serão resolvidos pela Assembléia Geral e regulados de acordo com o que preceitua a Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

CAPÍTULO VI DO JUÍZO ARBITRAL

Artigo 40 – A Companhia, seus acionistas, administradores e os membros do Conselho Fiscal obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei n.º 6.404/76, no estatuto social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento de Listagem do Novo Mercado, do Contrato de Participação no Novo Mercado e do Regulamento de Arbitragem da Câmara de Arbitragem do Mercado.

CAPÍTULO VII DA LIQUIDAÇÃO DA COMPANHIA

Artigo 41 - A Companhia entrará em liquidação nos casos determinados em lei, cabendo à Assembléia Geral eleger o liquidante ou liquidantes, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar nesse período, obedecidas as formalidades legais.

CAPÍTULO VIII DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 42 - A Companhia observará os acordos de acionistas arquivados em sua sede, sendo expressamente vedado aos integrantes da mesa diretora da Assembléia Geral ou do Conselho de Administração acatar declaração de voto de qualquer acionista, signatário de acordo de acionistas devidamente arquivado na sede social, que for proferida em desacordo com o que tiver sido ajustado no referido acordo, sendo também expressamente vedado à Companhia aceitar e proceder à transferência de ações e/ou à oneração e/ou à cessão de direito de preferência à subscrição de ações e/ou de outros valores mobiliários que não respeitar aquilo que estiver previsto e regulado em acordo de



acionistas.

Artigo 43 - É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie a terceiros, sob qualquer modalidade, para negócios estranhos aos interesses sociais.

Parágrafo Único – É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie, sob qualquer modalidade, para os acionistas controladores.

Artigo 44 - O disposto no artigo 33 deste Estatuto Social não se aplica aos atuais acionistas que já sejam titulares de 15% (quinze por cento) ou mais do total de ações de emissão da Companhia e seus sucessores, inclusive e em especial aos acionistas controladores da Companhia signatários do Acordo de Acionistas, datado de 26 de abril de 2004 e arquivado na sede social da Companhia, nos termos do artigo 118 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, aplicando-se exclusivamente àqueles investidores que adquirirem ações e se tornarem acionistas da Companhia após a obtenção do seu registro de companhia aberta junto à Comissão de Valores Mobiliários – CVM e o início da negociação das ações da Companhia na BOVESPA.



Anexo V

Em atendimento ao disposto no artigo 9º, inciso III, da Instrução CVM n.º 481, de 17 de dezembro de 2009, apresentamos abaixo os comentários dos nossos administradores sobre a situação financeira da nossa Companhia, nos termos do item 10 do Formulário de Referência da Natura Cosméticos S.A.

10. Os Diretores devem comentar:

(a) condições financeiras e patrimoniais gerais

A Natura é a maior empresa do setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal do Brasil, onde temos 23,6% de participação, de acordo com a ABIHPEC/SIPATESP. Ainda, segundo os dados da mesma fonte, o Brasil é o terceiro maior mercado mundial deste setor. Somos uma Companhia integrada que desenvolve, fabrica, distribui e comercializa produtos e a nossa marca é uma das mais reconhecidas no Brasil, de acordo com a Interbrand. Comemoramos 40 anos de existência no ano de 2009 e acreditamos ser reconhecidos por nosso histórico compromisso com o desenvolvimento sustentável e com a qualidade das relações que construímos através da ética, da transparência e do diálogo aberto. Também estamos presentes em outros sete países da América Latina e Europa: Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Bolívia, Guatemala e França – as operações da Venezuela foram encerradas no exercício de 2009.

Em nossa opinião, apresentamos condições financeiras e patrimoniais suficientes para implementar nosso plano de negócios e cumprir nossas obrigações de curto e médio prazos. Essa visão está baseada nos seguintes principais aspectos:

- Geração de caixa forte e consistente
- Baixo nível de alavancagem financeira

(b) estrutura de capital e possibilidade de resgate de ações

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

Condizente com outras companhias do setor, a Companhia monitora o capital com base nos índices de alavancagem financeira. Esse índice corresponde à dívida líquida dividida pelo patrimônio líquido. A dívida líquida, por sua vez, corresponde ao total de empréstimos e financiamentos (incluindo empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos, conforme demonstrado no balanço patrimonial consolidado) subtraído do montante de caixa e equivalentes de caixa.

Nossa atual estrutura de capital, mensurada principalmente pela relação entre a dívida líquida da Companhia sobre o patrimônio líquido da Companhia, apresenta níveis conservadores de alavancagem: 10,5% em 31 dezembro de 2010.



<i>(em milhões de R\$)</i>	Exercício social findo em		
	31 de dezembro 2010	31 de dezembro 2009	1 de janeiro de 2009
Endividamento			
Empréstimos e financiamentos totais	(691,6)	(704,4)	(480,1)
(-)Caixa e Equivalentes de caixa	560,2	500,3	350,5
Dívida Líquida).....	(131,4)	(204,1)	(129,6)

Nosso endividamento líquido era de R\$ 204,1 milhões em 31 de dezembro de 2009, passando para R\$ 131,4 milhões em 31 de dezembro de 2010, variação explicada principalmente devido à menor necessidade de capital de giro proveniente do crescimento das operações da Sociedade. O nosso patrimônio líquido, por sua vez, passou de R\$ 1.139,8 milhões em 31 de dezembro de 2009 para R\$ 1.257,5 milhões em 31 de dezembro de 2010, principalmente em razão do resultado do exercício de 2010.

Com relação à possibilidade de resgate de ações, não temos no curto prazo qualquer previsão nesse sentido.

(c) capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros

A receita líquida consolidada no ano foi de R\$ 5.136,7 milhões, com crescimento de 21,1% em relação a 2009. O EBITDA alcançou R\$ 1.256,8 milhões, com crescimento de 24,6% e margem de 24,5% (23,8% em 2009). O lucro líquido em 2010 atingiu R\$ 744,1 milhões, um crescimento de 8,8%. Comparado com o lucro líquido de 2009 sem o benefício da amortização do ágio que se encerrou naquele ano, a expansão seria de 27,9%.

Ao final do exercício o saldo em caixa era de R\$ 560,2 milhões, com endividamento líquido correspondente a 0,1 vezes o EBITDA. A geração de caixa livre no ano foi de R\$ 716,3 milhões, com crescimento de 71,1% em comparação a 2009.

Considerando o perfil de nosso endividamento, o nosso fluxo de caixa e nossa posição de liquidez, acreditamos que temos capacidade de honrar nossos compromissos financeiros a serem pagos nos próximos anos.

(d) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas pela Companhia

Captamos recursos por meio de contratos financeiros, quando necessário, os quais são empregados no financiamento de nossas necessidades de capital de giro e investimentos de curto e longo prazo, bem como na manutenção de nossas disponibilidades de caixa em nível que acreditamos apropriado para o desempenho de nossas atividades. Para informações sobre as fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas pela Companhia, vide alínea (f) deste item 10.1. abaixo.



Adicionalmente, em maio de 2010, acessamos o mercado de capitais mediante a emissão e distribuição pública de Debêntures.

(e) fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes que a Companhia pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez

Para informações sobre as fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes que pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez, vide alínea (f) deste item 10.1. abaixo.

(f) níveis de endividamento e as características de tais dívidas

Nossa principal fonte de endividamento é a captação de recursos destinados ao financiamento dos nossos investimentos em imobilizado e capital de giro.

Em 31 de dezembro de 2010, o total de nossos empréstimos e financiamentos e mais as provisões para perdas em operações com derivativos excedia em R\$ 135,5 milhões os caixas e equivalentes de caixa. Em 31 de dezembro de 2009, o total de nossos empréstimos e financiamentos excedia em R\$ 218,8 milhões os caixas e equivalentes de caixa mais os ganhos não realizados em operações com derivativos.

A diminuição do endividamento líquido em 2010 deveu-se a uma menor necessidade de capital de giro

Em 31 de dezembro de 2010, tínhamos R\$ 465,0 milhões em empréstimos e financiamentos de longo prazo e R\$ 226,6 milhões em empréstimos e financiamentos de curto prazo e, em 31 de dezembro de 2009, estes valores eram, respectivamente, de R\$ 135,0 milhões e R\$ 569,4 milhões. Atualmente, tais empréstimos e financiamentos consistem principalmente em obrigações com o BNDES, FINEP, instituições financeiras e Debêntures.

Aumentamos nossos empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos para R\$ 704,4 milhões em 2009, comparado a R\$ 480,1 milhões em 1º de janeiro de 2009. Este acréscimo deveu-se, em parte, à captação via emissão e distribuição de notas promissórias de curto prazo contratados para refinanciamento de dívidas.

A tabela a seguir apresenta a variação dos nossos empréstimos e financiamentos líquidos, considerando-se os ganhos ou perdas não realizados com operações de derivativos, para os períodos indicados:



(em milhões de R\$)	Exercício social findo em		
	31 de dezembro 2010	31 de dezembro 2009	1 de janeiro de 2009
Endividamento			
Empréstimos e financiamentos totais	(691,6)	(704,4)	(480,1)
(+) Ganhos (perdas) não realizados com operações de derivativos.....	(4,1)	(8,7)	38,1
(-)Caixa e Equivalentes de caixa.....	560,2	500,3	350,5
Empréstimos e financiamentos líquidos⁽¹⁾.....	(135,5)	(212,8)	(91,5)

(1) Empréstimos e financiamentos líquidos correspondem ao total dos empréstimos e financiamentos mais os ganhos ou perdas não realizados com operações de derivativos menos o caixa e equivalentes de caixa.

Os empréstimos e financiamentos líquidos verificados em 31 de dezembro de 2009 são resultado, principalmente, do aumento do investimento em capital de giro com consequente necessidade de empréstimos de curto prazo para financiá-lo. Nesse sentido, encerramos o exercício com os empréstimos e financiamentos líquidos em R\$ 212,8 milhões. Em 2010, o referido indicador apresentou um decréscimo em relação a 2009 devido a uma menor necessidade de capital de giro.

A tabela a seguir contém o vencimento de nossa dívida de longo prazo consolidada em 31 de dezembro de 2010:

Vencimento dos empréstimos e financiamentos de longo prazo	Valor (em milhões de R\$)
2012.....	39,4
2013.....	379,4
2014.....	23,0
2015.....	19,0
2016 e após.....	4,2

Nossos empréstimos e financiamentos incluem os instrumentos descritos abaixo. Não obstante a existência dos empréstimos e financiamentos descritos a seguir, acreditamos não possuir dependência em recursos advindos de terceiros para o desempenho de nossos negócios, tendo em vista nossa geração de caixa consistente e nossa solidez financeira. Captações pontuais, notadamente de curto prazo, fazem parte dos processos usuais do nosso negócio.

Contratos de empréstimo e financiamento relevantes

- Programas BNDES Exim Pré-Embarque e BNDES Exim Pré-Embarque Especial

Nós e nossas controladas somos beneficiárias dos Programas BNDES-Exim Pré-Embarque e BNDES-Exim Pré-Embarque Especial, programas de financiamento na fase pré-embarque para a exportação de bens e serviços. Em regra, os requisitos para a participação nos referidos programas são: (i) possuir crédito aprovado junto à instituição



financeira que celebrará o contrato de financiamento; e (ii) fabricar produtos com um índice mínimo de nacionalização de 60%.

Todos os Contratos de Financiamento mediante Abertura de Crédito dos Programas BNDES-Exim Pré-Embarque e BNDES-Exim Pré-Embarque Especial foram celebrados pela Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. ("Natura Indústria") com o Banco do Brasil S.A., Banco Santander (Brasil) S.A. e Banco Itaú BBA S.A. viabilizando o financiamento da exportação de cosméticos, produtos de beleza e de higiene pessoal, em geral. Abaixo, destacamos os principais contratos de financiamento à exportação dos Programas BNDES-Exim Pré-Embarque e BNDES Exim Pré-Embarque Especial:

Em 13 de novembro de 2008, nos termos do programa BNDES-Exim Pré-Embarque Especial, a Natura Indústria, atuando como beneficiária e exportadora, celebrou um Contrato de Financiamento mediante Abertura de Crédito com o Banco do Brasil S.A., viabilizando uma concessão de crédito no valor de R\$ 24,7 milhões. A amortização do crédito ocorrerá em três parcelas trimestrais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de agosto de 2010 e a última em 15 de fevereiro de 2011. Para assegurar o adimplemento de qualquer obrigação pecuniária decorrente do referido contrato, a Companhia é constituída como fiadora e principal pagadora.

Em 31 de maio de 2010, nos termos do programa BNDES-Exim Pré-Embarque, a Natura Indústria, atuando como beneficiária e exportadora, celebrou um Contrato de Financiamento mediante Abertura de Crédito com o Banco do Brasil S.A., viabilizando uma concessão de crédito no valor de R\$ 36,5 milhões. A amortização do crédito ocorrerá em parcela única com vencimento em 15 de dezembro de 2011. Para assegurar o adimplemento de qualquer obrigação pecuniária decorrente do referido contrato, a Companhia é constituída como fiadora e principal pagadora.

Em 31 de maio de 2010, nos termos do programa BNDES-Exim Pré-Embarque, a Natura Indústria, atuando como beneficiária e exportadora, celebrou um Contrato de Financiamento mediante Abertura de Crédito com o Banco Santander (Brasil) S.A., viabilizando uma concessão de crédito no valor de R\$ 36,5 milhões. A amortização do crédito ocorrerá em parcela única com vencimento em 15 de dezembro de 2011. Para assegurar o adimplemento de qualquer obrigação pecuniária decorrente do referido contrato, a Companhia é constituída como fiadora e principal pagadora.

Em 31 de maio de 2010, nos termos do programa BNDES-Exim Pré-Embarque, a Natura Indústria, atuando como beneficiária e exportadora, celebrou um Contrato de Financiamento mediante Abertura de Crédito com o Banco Itaú BBA S.A., viabilizando uma concessão de crédito no valor de R\$ 36,5 milhões. A amortização do crédito ocorrerá em parcela única com vencimento em 15 de dezembro de 2011. Para assegurar o adimplemento de qualquer obrigação pecuniária decorrente do referido contrato, a Companhia é constituída como fiadora e principal pagadora.



- Contratos de Financiamento com o BNDES

Nós e nossas controladas celebramos Contratos de Financiamento mediante a abertura de crédito com o BNDES para, dentre outras finalidades, viabilizar investimentos diretos na Companhia e aperfeiçoar determinadas linhas de produtos da Companhia e suas controladas. Abaixo, destacamos os principais contratos de financiamento celebrados com o BNDES.

Em 26 de fevereiro de 2009, a Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda. ("Natura Inovação") e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 63,8 milhões, destinado à geração de competências, à absorção de conhecimento e à capacitação da área de pesquisa e desenvolvimento da Natura Inovação. A amortização do crédito ocorrerá em setenta e duas parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de abril de 2010 e a última em 15 de março de 2016. Este contrato é garantido por uma Carta de Fiança emitida pelo Banco do Brasil S.A., a qual o vincula de forma solidária a assumir as obrigações pecuniárias da Natura Inovação em caso de inadimplemento no referido contrato, abrangendo além do principal da dívida, os juros, comissões, pena convencional e demais encargos, até 15 de setembro de 2016.

Em 21 de janeiro de 2008, a Companhia, a Natura Indústria, a Natura Logística e Serviços Ltda. ("Natura Logística") e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de linha de crédito rotativo no valor de R\$ 224,0 milhões, destinado ao financiamento de investimentos. A amortização do crédito ocorrerá em prestações mensais e consecutivas, em prazo a ser estabelecido nos documentos de utilização do limite de crédito, observado o prazo máximo de noventa meses, a partir da data de assinatura do referido contrato. Os contratos assinados totalizam, nesta data, R\$ 58,0 milhões, dos quais foram recebidos R\$ 46,1 milhões, elevando o endividamento da Companhia e de suas controladas. Os contratos assinados são garantidos por cinco cartas de fiança emitidas pelo Banco do Brasil S.A., as quais vinculam de forma solidária as obrigações pecuniárias da Natura Indústria e da Natura Logística em caso de inadimplemento do referido contrato, abrangendo além do principal da dívida, os juros, comissões, pena convencional e demais encargos, até 15 de outubro de 2016.

Em 22 de junho de 2007, a Natura Logística e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 3,8 milhões, destinado à otimização das linhas de separação de produtos do parque industrial de Cajamar, à contratação de consultorias para os novos Centros de Distribuição e à aquisição de equipamentos necessários para este fim. A amortização do crédito ocorrerá em setenta e duas parcelas mensais e sucessivas, tendo vencido a primeira em 15 de agosto de 2008 e vencendo a última em 15 de julho de 2014. Este contrato é garantido por uma Carta de



Fiança pelo Banco do Brasil S.A., a qual o vincula de forma solidária a assumir as obrigações pecuniárias da Natura Logística em caso de inadimplemento no referido contrato, abrangendo além do principal da dívida, os juros, comissões, pena convencional e demais encargos, até 15 de janeiro de 2015.

Em 22 de junho de 2007, a Natura Indústria e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 2,7 milhões destinado à adequação administrativa da unidade de Cajamar e à aquisição de equipamentos necessários para esses fins. A amortização do crédito ocorrerá em setenta e duas parcelas mensais e sucessivas, tendo vencido a primeira em 15 de agosto de 2008 e vencendo a última em 15 de julho de 2014. Este contrato é garantido por uma Carta de Fiança outorgada pelo Banco do Brasil S.A., a qual o vincula de forma solidária a assumir as obrigações pecuniárias da Natura Indústria em caso de inadimplemento no referido contrato, abrangendo além do principal da dívida, os juros, comissões, pena convencional e demais encargos, até 15 de janeiro de 2015.

Ainda em 22 de junho de 2007, a Companhia e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 30,4 milhões, destinado à implementação de dois novos centros de distribuição em Matias Barbosa e Jaboaão dos Guararapes, bem como à adequação administrativa da unidade de Itapeçerica da Serra e aquisição de equipamentos necessários para esses fins. A amortização do crédito ocorrerá em setenta e duas parcelas mensais e sucessivas, tendo vencido a primeira em 15 de agosto de 2008 e vencendo a última em 15 de julho de 2014. Este contrato é garantido por uma Carta de Fiança emitida pelo Banco do Brasil S.A., a qual o vincula de forma solidária a assumir as obrigações pecuniárias da Companhia em caso de inadimplemento no referido contrato, abrangendo além do principal da dívida, os juros, comissões, pena convencional e demais encargos, até 15 de janeiro de 2015.



- Contrato de Financiamento com a FINEP

A Companhia possui programas de inovação que buscam o desenvolvimento e a aquisição de novas tecnologias por meio de parceiras 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 desenvolvimento tecnológico, inclusive da FINEP, que viabiliza e/ou co-financia equipamentos, bolsas científicas e material de pesquisa para as universidades participantes.

Em 14 de março de 2006, a Natura Inovação e a FINEP celebraram um Contrato de Financiamento no valor de R\$ 49,6 milhões, destinado ao custeio parcial das despesas incorridas na elaboração do projeto "Plataformas de Tecnologia para Novos Produtos Cosméticos e Suplementos Nutricionais". A amortização do crédito ocorrerá em quarenta e nove parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de março de 2009 e a última em 15 de março de 2013. Este contrato é garantido por dez Cartas de Fiança emitidas pelo Banco ABN AMRO Real S.A., as quais o vinculam de forma solidária a assumir as obrigações pecuniárias da Natura Inovação em caso de inadimplemento no referido contrato, até 15 de março de 2013.

- FINAME - Financiamento de Máquina e Equipamentos

A Natura Indústria é beneficiária de uma linha de crédito junto ao BNDES relativa a operações de repasses 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 Natura Indústria, gerando direitos de recebimento por parte da instituição financeira credenciada como agente financeiro, usualmente sendo o Banco Votorantim S.A., Banco Itaú Unibanco S.A., Banco do Brasil S.A. e HSBC Bank Brasil S.A., que contratam com a Natura Indústria as referidas operações de financiamento.

Entre os anos de 2007 e 2010, a Natura Indústria celebrou dezenove contratos de abertura de crédito fixo em favor dos bancos acima mencionados para o financiamento de máquinas e equipamentos, no valor total de R\$ 6,5 milhões, com termos e condições similares. Esses contratos têm como garantia a transferência da propriedade fiduciária dos bens descritos nos respectivos contratos. Figura como fiel depositário desses bens a própria Natura Indústria, sendo a Companhia a avalista. Adicionalmente, a Companhia e suas subsidiárias ficaram obrigadas a cumprir com as Disposições Aplicáveis aos Contratos do BNDES e Condições Gerais Reguladoras das Operações relativas ao FINAME.

Em 31 de dezembro de 2010, os contratos de abertura de crédito fixo (FatFomentar) envolvendo o Banco do Brasil S.A. somavam, em conjunto, R\$ 3,9 milhões, com vencimento em fevereiro de 2014.



- Operações com instrumentos financeiros derivativos

As operações com derivativos contratadas pela Companhia se resumem em *swap* e compra a termo de moeda *NDF – Non Deliverable Forward* que visam exclusivamente mitigar os riscos cambiais associados a posições no balanço patrimonial mais os fluxos de caixa projetados em moedas estrangeiras. Abaixo, destacamos os principais contratos que viabilizaram as operações de *swap* contratadas.

Em 13 de abril de 2010, a Companhia e o HSBC Bank Brasil S.A. celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 2,8 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de fevereiro de 2017.

Em 13 de abril de 2010, a Natura Indústria e o HSBC Bank Brasil S.A. celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 1,7 milhão, com data de liquidação prevista para o dia 15 de abril de 2016.

Em 07 de abril de 2010, a Companhia e o HSBC Bank Brasil S.A. celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 1,8 milhão, com data de liquidação prevista para o dia 15 de julho de 2014.

Em 29 de janeiro de 2009, a Companhia e o Banco do Brasil S.A. celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 716,7 mil, com data de liquidação prevista para o dia 15 de janeiro de 2013.

Em 22 de dezembro de 2008, a Natura Indústria e o Banco do Brasil S.A. celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 5,2 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de fevereiro de 2011.

Outras relações de longo prazo com instituições financeiras

Exceto pelas operações descritas acima, não temos quaisquer outras relações de longo prazo relevantes com instituições financeiras.

Grau de subordinação entre as dívidas

Não existe subordinação entres nossas dívidas.

Restrições impostas em relação a limites de endividamento e contratação de novas dívidas, à distribuição de dividendos, à alienação de ativos, à emissão de novos valores mobiliários e à alienação de controle societário



Os empréstimos junto ao BNDES são formalizados mediante a celebração de contratos de financiamento mediante abertura de linha de crédito e estão sujeitos às “Disposições Aplicáveis aos Contratos do BNDES”. Nos termos das “Disposições Aplicáveis aos Contratos do BNDES”, os tomadores de empréstimo junto ao BNDES, incluindo nossa Companhia, não poderão, sem a prévia autorização do BNDES: (i) conceder preferência a outros créditos; (ii) realizar amortização de ações; (iii) emitir debêntures; (iv) emitir partes beneficiárias; (v) assumir novas dívidas (observadas as ressalvas expressamente previstas nas “Disposições Aplicáveis aos Contratos do BNDES”); e (vi) alienar ou onerar bens de seu ativo permanente.

Nos termos dos documentos relativos à nossa quarta emissão de Debêntures, nossa Companhia está sujeita às seguintes restrições: (i) pagamento de dividendos, de juros sobre o capital próprio ou de qualquer outra participação no lucro prevista no Estatuto Social da Emissora caso nossa Companhia esteja inadimplente com suas obrigações pecuniárias descritas na Escritura de Emissão das Debêntures, ressalvado, entretanto, o pagamento do dividendo mínimo obrigatório previsto no artigo 202 Lei das Sociedades por Ações; e (ii) alteração no controle acionário, direto ou indireto, da nossa Companhia que acarrete a substituição de dois terços dos membros da nossa Diretoria e/ou do nosso Conselho de Administração, sem que tenha sido aprovada pelos Debenturistas reunidos em assembleia.

Não havia em 31 de dezembro de 2010 cláusulas restritivas que não estavam sendo cumpridas pela Companhia

(g) alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras

RESUMO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

De acordo com a nossa administração, as demonstrações contábeis anuais abaixo referidas refletem a correta apresentação da posição patrimonial e financeira e o resultado de nossas operações para os referidos exercícios.

APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Para a leitura e análise das demonstrações e demais informações contábeis a elas referenciadas incluídas neste Documento, devem ser considerados os seguintes aspectos quanto à elaboração e apresentação das demonstrações contábeis:

Exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2008, 2009 e 2010

- Os balanços patrimoniais (controladora e consolidado) levantados em 31 de dezembro de 2010, de 2009 e de 2008, bem como as respectivas demonstrações do resultado (controladora e consolidado), do resultado abrangente (controladora e consolidado), das mutações do patrimônio líquido (controladora e consolidado), dos fluxos de caixa (controladora e consolidado) e dos valores adicionados



(controladora e consolidado), correspondentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2010, 2009 e de 2008, foram elaborados de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil e normas da CVM, incluindo os termos da Deliberação CVM nº 603/09, onde a Administração da Sociedade optou por antecipar a adoção dos novos Pronunciamentos, Interpretações e Orientações técnicas emitidos pelo Comitê de Pronunciamento Contábeis – CPC em 2009 e em 2010, com aplicação obrigatória prevista para as demonstrações contábeis de 31 de dezembro de 2010.

O parecer de auditoria sobre as demonstrações contábeis (controladora e consolidado) referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2010, 2009 e de 2008, inclui parágrafo de ênfase sobre os fatos de que, as demonstrações contábeis individuais foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, com os investimentos em controladas, coligadas e controladas em conjunto avaliados pelo método da equivalência patrimonial e que estas práticas se diferem das IFRS em que estes investimentos seriam avaliados pelo custo histórico ou valor justo.

As demonstrações contábeis acima referidas foram auditadas pela Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil.

Em complemento a esta informação, cabe ressaltar que demonstrações contábeis consolidadas da Companhia levantadas em 31 de dezembro de 2008, conforme constou das Demonstrações Financeiras Padronizadas – DFP de 31 de dezembro de 2008, foi apresentado de modo a refletir os ajustes e reclassificações decorrentes da adoção das alterações nas práticas contábeis adotadas no Brasil promovidas pela antecipação dos novos Pronunciamentos, Interpretações e Orientações técnicas emitidos pelo Comitê de Pronunciamento Contábeis – CPC em 2009. Por este motivo, indica pequenas variações em determinadas rubricas, na comparação com o balanço patrimonial consolidado e as informações dele derivadas constantes deste documento.

(h) Resumo das práticas contábeis

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

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

Como não existe diferença entre o patrimônio líquido consolidado e o resultado consolidado atribuíveis aos acionistas da controladora, constantes nas demonstrações contábeis consolidadas preparadas de acordo com as IFRSs e as práticas contábeis adotadas no Brasil, e o patrimônio líquido e o resultado da controladora, constantes nas



demonstrações contábeis individuais preparadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, a Sociedade optou por apresentar essas demonstrações contábeis individuais e consolidadas em um único conjunto, lado a lado.

As demonstrações contábeis foram elaboradas com base no custo histórico, exceto por determinados instrumentos financeiros mensurados 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.

Adoção dos pronunciamentos contábeis editados em 2010

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

<u>Norma</u>	<u>Principais exigências</u>	<u>Data de entrada em vigor</u>
Melhorias nas IFRSs - 2009	Alteração de diversos pronunciamentos contábeis	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2010
Alterações à IFRS 1	Isenção limitada de divulgações comparativas da IFRS 7 para adotantes iniciais	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2010
Alterações à IFRS 1	Isenções adicionais para adotantes iniciais	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2010
Alterações à IAS 32	Classificação dos direitos de emissão	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de fevereiro de 2010
Alterações à IFRS 2	Pagamentos baseados em ações com liquidação em caixa - transações dentro do mesmo Grupo	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2010
IFRIC 19	Extinção de passivos financeiros através de instrumentos patrimoniais	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2010

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

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

<u>Norma</u>	<u>Principais exigências</u>	<u>Data de entrada em vigor</u>
Melhorias nas IFRSs - 2010	Alteração de diversos pronunciamentos contábeis	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2011



IFRS 9 (conforme alterada em 2010)	Instrumentos financeiros	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2013
Alterações à IAS 24	Divulgações de partes relacionadas	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2011
Alterações à IFRS 1	Eliminação de datas fixas para adotantes pela primeira vez das IFRSs	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2011
Alterações à IFRS 7	Divulgações - transferências de ativos financeiros	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de julho de 2011
Alterações à IAS 12	Impostos diferidos - recuperação dos ativos subjacentes quando o ativo é mensurado pelo modelo de valor justo de acordo com a IAS 40	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2012
Alterações à IFRIC 14	Pagamentos antecipados de exigência mínima de financiamento	Aplicável a períodos anuais com início em ou após 1º de janeiro de 2011

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

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

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

Demonstrações do Resultado, Balanços Patrimoniais e Demais Informações Financeiras

Seguem abaixo as demonstrações de resultados, nossos balanços patrimoniais e demais informações financeiras consolidadas para os exercícios indicados, preparadas de acordo com o BR GAAP:



Exercícios social findo em 31 de dezembro de

	2008	AV ⁽¹⁾	2009	AV ⁽¹⁾	2010	AV ⁽¹⁾	Varição 09/08	Varição 10/09
(R\$ milhões, exceto o lucro líquido do exercício por ação)								
Operações Continuadas								
Receita líquida	3.576,2	100%	4.242,1	100%	5.136,70	100,00%	18,6%	21,09%
Custo dos produtos vendidos.....	(1.113,2)	(31,1)%	(1.294,6)	(30,5)%	(1.556,80)	(30,31)%	16,3%	20,25%
Lucro bruto	2.463,0	68,9%	2.947,5	69,5%	3.579,90	69,69%	19,7%	21,46%
(Despesas) Receitas Operacionais								
Com vendas	(1.259,3)	(35,2)%	(1.496,1)	(35,3)%	(1.704,32)	(33,18)%	18,8%	13,92%
Administrativas e gerais	(391,1)	(10,9)%	(450,9)	(10,6)%	(605,44)	(11,79)%	15,3%	34,27%
Participação dos colaboradores nos resultados.....	(56,9)	(1,6)%	(55,8)	(1,3)%	(70,35)	(1,37)%	(1,9)%	26,08%
Remuneração dos administradores	(13,9)	(0,4)%	(14,1)	(0,3)%	(14,42)	(0,28)%	1,4%	2,27%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	28,3	0,8%	(14,6)	(0,3)%	(17,47)	(0,34)%	(151,6)%	19,66%
Lucro operacional antes dos efeitos financeiros	770,1	21,5%	916,0	21,6%	1.167,90	22,74%	18,9%	27,50%
Receitas financeiras.....	99,0	2,8%	84,2	2,0%	53,64	(1,04)%	(14,9)%	(36,29)%
Despesas financeiras	(121,8)	(3,4)%	(126,0)	(3,0)%	(103,38)	(2,01)%	3,4%	(17,95)%
Lucro antes do IRPJ e CSLL	747,3	20,9%	874,2	20,6%	1.118,16	21,77%	17,0%	27,91%
IRPJ e CSLL - Correntes	(256,9)	(7,2)%	(224,5)	(5,3)%	(408,21)	(7,95)%	(12,6)%	81,83%
IRPJ e CSLL - Diferidos	27,5	0,8%	34,2	0,8%	34,10	0,66%	24,4%	(0,29)%
Lucro líquido do exercício das operações continuadas	517,9	14,5%	683,9	16,1%	744,05	14,48%	32,1%	8,80%
Atribuível a:								
Acionistas da Sociedade	517,9	14,5%	683,9	16,1%	744,05	14,48%	32,1%	8,80%
Não controladores	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro líquido do exercício por ação - R\$.....	1,2069		1,5926		1,7281		31,7%	8,51%

(1) Análise vertical.



Balanços Patrimoniais levantados em 31 de dezembro de 2008, 2009 e 2010

As tabelas abaixo apresentam um resumo dos Balanços Patrimoniais consolidados levantados em 31 de dezembro de 2008, 2009 e 2010, bem como as variações ocorridas nos períodos apresentados:

Balanços Patrimoniais	Exercício findo em							
	31Dez 2008	AV ⁽¹⁾	31Dez 2009	AV ⁽¹⁾	31Dez 2010	AV ⁽¹⁾	Varição 09/08	Varição 10/09
(R\$ milhões)								
Ativo								
Circulante	1.373,50	61,26%	1.716,40	62,61%	1.869,90	58,04%	24,97%	8,94%
Caixa e equivalentes de caixa	350,5	15,63%	500,3	18,25%	560,22	17,39%	42,74%	11,98%
Contas a receber de clientes	470,4	20,98%	452,9	16,52%	570,28	17,70%	(3,72%)	25,92%
Estoques	333,6	14,88%	509,6	18,59%	571,53	17,74%	52,76%	12,15%
Impostos a recuperar	109,7	4,89%	191,2	6,98%	101,46	3,15%	74,29%	(46,94%)
Ganhos não realizados em operações com derivativos	38,1	1,70%	0	0,00%	0	0,00%	(100,00%)	0,00%
Outros créditos	71,2	3,18%	62,4	2,28%	66,41	2,06%	(12,36%)	6,43%
Não circulante	868,7	38,74%	1.024,80	37,39%	1.351,97	41,96%	17,97%	31,93%
Realizável a Longo prazo:								
Impostos a recuperar	33,5	1,49%	63,9	2,33%	109,26	3,39%	90,75%	70,99%
IRPJ e CSLL diferidos	111,9	4,99%	146,1	5,33%	180,26	5,59%	30,56%	23,38%
Depósitos judiciais	163,3	7,28%	232,4	8,48%	337	10,46%	42,31%	45,01%
Outros ativos não circulantes	7,3	0,33%	7,4	0,27%	44,91	1,39%	1,37%	506,89%
Imobilizado	477,7	21,30%	492,3	17,96%	560,47	17,40%	3,06%	13,85%
Intangível	75	3,34%	82,7	3,02%	120,07	3,73%	10,27%	45,19%
Total do Ativo	2.242,20	100,00%	2.741,20	100,00%	3.221,87	100,00%	22,25%	17,54%
Passivo								
Circulante	823,1	36,71%	1.235,35	45,07%	1.196,46	37,14%	50,09%	(3,15%)
Empréstimos e financiamentos	190,6	8,50%	569,36	20,77%	226,6	7,03%	198,72%	(60,20%)
Fornecedores e outras contas a pagar	211,9	9,45%	255,4	9,32%	366,49	11,38%	20,53%	43,50%
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	130,7	5,83%	130,8	4,77%	162,75	5,05%	0,08%	24,43%
Obrigações tributárias	126,1	5,62%	239,57	8,74%	371,81	11,54%	90,04%	55,20%
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	15,8	0,70%	1,5	0,05%	0	0,00%	(90,51%)	(100,00%)
Instrumentos financeiros derivativos	0	0,00%	8,7	0,32%	4,06	0,13%	0,00%	(53,33%)
Outras obrigações	29,1	1,30%	30,02	1,10%	64,75	2,01%	3,16%	115,69%
Não circulante	405	18,06%	366,04	13,35%	767,91	23,83%	(9,62%)	109,79%
Empréstimos e financiamentos	289,5	12,91%	134,99	4,92%	465,07	14,43%	(53,37%)	244,52%
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	106,2	4,74%	71,43	2,61%	73,78	2,29%	(32,74%)	3,29%
Obrigações tributárias	118,9	5,30%	150,28	5,48%	209,32	6,50%	0,00%	39,29%
Provisão para plano de assistência médica	9,3	0,41%	9,34	0,34%	19,74	0,61%	0,43%	111,35%
Patrimônio líquido	1.014,10	45,23%	1.139,80	41,58%	1.257,50	39,03%	12,40%	10,33%
Capital social	391,4	17,46%	404,2	14,75%	418,06	12,98%	3,27%	3,43%
Reservas de capital	138,3	6,17%	143	5,22%	149,62	4,64%	3,40%	4,63%
Reservas de lucros	167,5	7,47%	253,7	9,26%	282,94	8,78%	51,46%	11,53%
Ações em tesouraria	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%
Dividendo adicional proposto	311,7	13,90%	357,6	13,05%	430,08	13,35%	14,73%	20,27%
Outros resultados abrangetes	5,2	0,23%	(18,7)	(0,68%)	(23,2)	(0,72%)	(459,62%)	24,06%
Total do passivo e do patrimônio líquido	2.242,20	100,00%	2.741,20	100,00%	3.221,87	100,00%	22,25%	17,54%

⁽¹⁾ Análise vertical.



Comparação dos resultados operacionais nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2009 e 2010

Receita bruta

Nossa receita bruta atingiu R\$ 6.959,8 em 2010, representando um aumento de 20,2% em relação à receita bruta de R\$ 5.789,3 milhões em 2009, principalmente em razão de aumentos nas quantidades de produtos vendidos e nos preços médios dos produtos vendidos no período.

Vendas no mercado interno

O aumento de 19,9% das vendas no mercado interno pode ser decomposto no aumento de 9,7% na quantidade de unidades vendidas (que atingiu 378,7 milhões de unidades em 2010, comparado a R\$ 345,1 milhões em 2009) e na variação do preço médio dos produtos vendidos de 7%.

O quadro a seguir demonstra a abertura da nossa receita bruta por segmento:

Abertura da receita bruta (em milhões de R\$)	Exercício social findo em		Variação 2010/2009 (%)
	31 de dezembro 2009	31 de dezembro 2010	
Mercado interno.....	5.410,5	6.487,1	19,9
Mercado externo – operações internacionais ⁽¹⁾	370,8	463,6	25,0
Outras vendas mercado interno ⁽²⁾	1,3	1,5	11,8
Outras vendas mercado externo ⁽³⁾	6,6	7,6	15,2
Receita bruta.....	5.789,3	6.959,8	20,2

⁽¹⁾ Vendas efetuadas pelas controladas na Argentina, Chile, Colômbia, França, México, Peru e Venezuela.

⁽²⁾ Vendas de sucata.

⁽³⁾ Vendas realizadas para nosso distribuidor na Bolívia e Duty Free.

O aumento na quantidade de itens vendidos está em grande parte relacionado (i) ao crescimento de 18,0% do número médio de Consultoras Natura; (ii) ao melhor resultado de nossos esforços de *marketing* (promoção e mídia); e (iii) aos lançamentos de novos produtos.

Vendas no mercado externo

A receita proveniente das vendas das nossas operações internacionais somou R\$ 471,2 milhões em 2010, representando um crescimento de 24,8% em relação às vendas no mercado externo em 2009, de R\$ 377,4 milhões. Em moeda local ponderada, tivemos, na comparação dos anos de 2010 e 2009, um crescimento de 27,1% nas operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru) e um crescimento de 69,2% nas operações em implementação (Colômbia, México e Venezuela). Este desempenho está diretamente relacionado ao crescimento consistente do número de Consultoras Natura (aumento



médio de 20,8%, no número de Consultoras Natura nestes países) e ao resultado de um maior investimento em *marketing*.

Impostos incidentes sobre as vendas, devoluções e cancelamentos

Os impostos sobre vendas, devoluções e abatimentos aumentaram 17,8% para R\$ 1.823,0 milhões em 2010, comparado a R\$ 1.547,3 milhões em 2009, primordialmente em razão do aumento nas vendas descritas acima.

Receita líquida

Em virtude do acima exposto, a receita líquida da Companhia somou R\$ 5.136,7 milhões em 2010, representando um crescimento de 21,1% em relação à receita líquida de R\$ 4.242,1 milhões em 2009.

Custo dos produtos vendidos

O custo dos produtos vendidos foi de R\$ 1.556,8 milhões em 2010, representando um crescimento de 20,3% comparado ao custo dos produtos vendidos de R\$ 1.294,6 milhões verificado em 2009.

A tabela a seguir apresenta os componentes de custo dos produtos vendidos para os períodos indicados, bem como a variação percentual de cada componente:

<i>(em milhões de R\$)</i>	Exercício social findo em 31 de dezembro de		Variação 2010/2009 (%)
	2009	2010	
Matéria-prima para produtos e embalagens ⁽¹⁾ e produtos de revenda ⁽²⁾	(1.051,2)	(1.276,6)	13,4%
Mão-de-obra.....	(98,4)	(118,3)	20,2%
Depreciação	(44,0)	(46,7)	6,1%
Outros custos ⁽³⁾	(101,0)	(115,2)	14,1%
Custo dos produtos vendidos.....	(1.294,6)	(1.556,8)	20,3%

⁽¹⁾ Principalmente plásticos, vidros, gráficos e fragrâncias

⁽²⁾ Produtos produzidos por terceiros, sabonetes, produtos para cabelo, etc.

⁽³⁾ Os "outros custos" incluem energia elétrica, água, gás, serviços de consultoria, serviços de informática dentre outros.

Em relação à receita líquida, nosso custo dos produtos vendidos diminuiu para 30,3% em 2010, comparado a 30,5% em 2009. Esta diminuição deve-se principalmente ao a um controle inflacionário sobre os custos, valorização do Real frente ao Dólar (cerca de 15% do nosso custo total está atrelado a moeda estrangeira) e uma eficiente estratégia de preços, parcialmente prejudicados por um aumento no valor das perdas no Brasil.

Além disso, houve redução de custos no processo de produção e ganhos de escala: produzimos 291,2 milhões de unidades em 2010, comparado a 289,4 milhões de unidades produzidas em 2009, representando um crescimento de 30,8% quando



comparado a 2009.

Lucro bruto

Em decorrência do acima exposto, o lucro bruto aumentou 21,5% para R\$ 3.579,9 milhões em 2010, comparado ao lucro bruto de R\$ 2.947,5 milhões em 2009. Nossa margem bruta aumentou para 69,7% em 2010, comparado a 69,5% em 2009. Referidos aumentos ocorreram, basicamente, em função da melhora da relação entre o custo das mercadorias vendidas em comparação com a receita líquida explicada anteriormente.

(Despesas) e Receitas operacionais

As despesas operacionais foram de R\$ 2.412,0 milhões em 2010, representando um crescimento de 20,0% comparado às despesas operacionais de R\$ 2.031,5 milhões em 2009.

A tabela a seguir apresenta a composição de nossas (despesas) receitas operacionais para os exercícios indicados, bem como a variação percentual de cada componente:

<i>(em milhões de R\$)</i>	Exercício social findo em 31 de dezembro de		Variação 2010/2009 (%)
	2009	2010	
Despesas com vendas	(1.496,1)	(1.704,3)	13,9%
Despesas administrativas e gerais	(450,8)	(605,4)	34,3%
Participação dos Colaboradores nos resultados	(55,8)	(70,3)	26,0%
Remuneração dos Administradores	(14,1)	(14,4)	2,1%
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas	(14,6)	(17,6)	20,5%
Despesas operacionais líquidas.....	(2.031,5)	(2.412,0)	18,7%

Despesas com vendas

As despesas com vendas aumentaram de R\$ 1.496,1 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2009, para R\$ 1.704,3 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2010. Em relação à receita líquida, as despesas com vendas diminuíram para 33,2% em 2010, comparado a 35,3% em 2009. As despesas com vendas mantiveram-se adequadas com a estratégia da nossa Companhia e consistentes com o ambiente competitivo. Em 2010, incrementamos o investimento em marketing, tanto no suporte ao lançamento de produtos, como em treinamentos e eventos para a força de vendas. Esse aumento foi mitigado por uma maior eficiência logística e diluição dos custos da nossa força de vendas. O número de pedidos feitos via internet no Brasil atingiu 86,0% no ano (71,2% em 2009).

Despesas administrativas e gerais

As despesas administrativas e gerais aumentaram de R\$ 450,9 milhões no exercício findo



em 31 de dezembro de 2009, para R\$ 605,4 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2010. Em termos de percentual da receita líquida, as despesas administrativas e gerais aumentaram para 11,8% em 2010, em comparação a 10,6% em 2009. O crescimento nas despesas administrativas no comparativo do ano e em linha com nossos planos deve-se a: (i) a evolução de gastos com pesquisa e desenvolvimento, saindo de 2,5% para 2,8% da receita líquida;(ii) aumento nos investimentos em projetos que permitirão o crescimento da companhia, principalmente nas áreas de tecnologia de informação, logística e desenvolvimento de lideranças(iii) aumento do número de colaboradores de forma a apoiar a evolução no modelo de gestão por processos apoiando as Unidade de Negócio e Unidades Regionais;(iv) custos de manutenção dos investimentos feitos em tecnologia da informação.

Participação dos colaboradores nos resultados

A despesa de participação dos nossos colaboradores aumentou de R\$ 55,8 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2009, para R\$ 70,4 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2010. Este aumento ocorre em virtude do cumprimento das metas e da política da Participação dos colaboradores deste mesmo ano.

Remuneração dos administradores

A remuneração dos administradores aumentou de R\$ 14,1 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2009 para R\$ 14,4 milhões em 31 de dezembro de 2010.

Outras receitas (despesas) operacionais líquidas

As outras receitas (despesas) operacionais líquidas aumentaram de uma despesa de R\$ 14,6 milhões no exercício findo em 31 de dezembro de 2009, para uma despesa de R\$ 17,5 milhões em 31 de dezembro de 2010.

Receitas (despesas) financeiras líquidas

O resultado financeiro líquido apresentou uma despesa de R\$ 49,7 milhões em 2010 em comparação a uma despesa de R\$ 41,8 milhões em 31 de dezembro de 2009.

A despesa financeira diminuiu para R\$ 103,4 milhões em 2010, se comparada a R\$ 126,0 milhões em 2009. Destaca-se a perda com operações de derivativos contratadas para proteção cambial das exposições da Companhia, parcialmente compensados com um aumento nos juros sobre os empréstimos da Companhia.

A receita financeira diminuiu para R\$ 53,3 milhões em 2010 em comparação com R\$ 84,2 milhões em 2009. Este resultado foi basicamente influenciado pelas variações monetárias e cambiais ativas em virtude de uma apreciação do Real em relação ao Dólar



de 25,5% em 2009 comparado a uma apreciação de apenas 4,3% em 2010.

As dívidas contraídas em moeda estrangeira têm, na sua maioria, operações de derivativos contratadas eliminando do resultado financeiro os efeitos de variação cambial, ativas nas receitas financeiras e passivas nas despesas financeiras. Na prática, referencia o perfil de nossa dívida à variação do CDI.

IRPJ e CSLL

O IRPJ e a CSLL aumentaram para R\$ 374,1 milhões em 2010, comparado a R\$ 190,3 milhões em 2009. A despesa com IRPJ e CSLL foi afetada pela eliminação do benefício fiscal da amortização do ágio referente à incorporação ocorrida em 2004, encerrado no final do exercício de 2009.

Lucro Líquido

Pelas razões acima expostas, nosso lucro líquido aumentou para R\$ 744,0 milhões em 2010 (14,5% da receita líquida), comparado a R\$ 683,9 milhões em 2009 (16,1% da receita líquida).

Outras informações e medidas não contábeis

EBITDA

Nosso EBITDA atingiu R\$ 1.256,8 milhões em 2010, representando um crescimento de 24,6% comparado ao EBITDA de R\$ 1.008,5 milhões em 2009. A nossa margem de EBITDA foi de 24,5% em 2010, em comparação a 23,8% em 2009.

A tabela abaixo mostra a conciliação do lucro líquido para o EBITDA para os exercícios indicados:

	Exercício social findo em 31 de dezembro de		
	2009	2010	Varição 2010/2009 (%)
Lucro líquido.....	683,9	744,0	8,8
(+) Depreciações e amortizações	92,5	88,9	(3,9)
(+) Receitas (despesas) financeiras líquidas	41,8	49,8	19,1
(+) IRPJ e CSLL	190,3	374,1	96,6
EBITDA.....	1.008,5	1.256,8	24,6



Comparação das Principais Contas Patrimoniais em 31 de dezembro de 2009 e 31 de dezembro de 2010

Ativo

Circulante

Em 31 de dezembro de 2010, o Circulante era de R\$ 1.869,9 milhões, 8,9% superior a 31 de dezembro de 2009. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de Caixa e equivalentes de caixa, Estoques e Contas a receber, conforme explicações abaixo:

Caixa e equivalentes de caixa

Em 31 de dezembro de 2010, o saldo de Caixa e equivalentes de caixa era de R\$ 550,2 milhões, ou R\$ 12,% superior a 31 de dezembro de 2009. Esta variação é explicada por um melhor gestão do capital de giro da Companhia com a redução na cobertura média de estoques e compensação de impostos a recuperar. Caixa e equivalentes de caixa representavam 17,4% do nosso ativo em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 18,3% em 31 de dezembro de 2009.

Contas a receber de clientes

Em 31 de dezembro de 2010, as Contas a receber de clientes eram de R\$ 570,3 milhões, 25,9% superior a 31 de dezembro de 2009. Este aumento deve-se ao aumento da receita bruta no período, além do incremento das operações internacionais.

As Contas a receber de clientes representavam 17,7% do nosso ativo em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 16,5% em 31 de dezembro de 2009.

Estoques

Em 31 de dezembro de 2010, o saldo da conta Estoques era de R\$ 571,5 milhões, 12,2% superior a 31 de dezembro de 2009. Essa variação deveu-se principalmente ao crescimento de vendas da Companhia, maior cobertura em nossas operações internacionais, abertura de novos Centros de Distribuição e na formação de estoques para o atendimento da demanda crescente.

A conta de Estoques representava 17,7% do nosso ativo em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 18,6% em 31 de dezembro de 2009.



Impostos a recuperar

Em 31 de dezembro de 2010, o saldo da conta de Impostos a Recuperar atingiu o montante de R\$ 101,5 milhões, o que representa uma redução de 46,9% do que o saldo de 31 de dezembro de 2009, de R\$ 191,2 milhões. Adicionalmente, Impostos a Recuperar representavam 3,2% do nosso ativo total em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 7,0% em 31 de dezembro de 2009. Essa variação refere-se, substancialmente, a compensação através do mecanismo de regime especial dos créditos acumulados de ICMS substituto recolhido antecipadamente pela Natura Indústria, devido à nova sistemática de cálculo do ICMS em vigor desde fevereiro de 2008, no Estado de São Paulo.

Não circulante

Em 31 de dezembro de 2010, o Não Circulante era de R\$ 1.351,9 milhões, 31,9% superior a 31 de dezembro de 2009. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de Impostos a Recuperar, Depósitos Judiciais, IRPJ e CSLL Diferidos, Ativo Imobilizado e Intangível, conforme explicações abaixo.

Impostos a recuperar

Em 31 de dezembro de 2010, o saldo da conta de Impostos a Recuperar de longo prazo atingiu o montante de R\$ 109,3 milhões, 71,0% maior do que o saldo em 31 de dezembro de 2009, de R\$ 63,9 milhões. Adicionalmente, Impostos a Recuperar de longo prazo representavam 3,4% do nosso ativo total em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 2,3% em 31 de dezembro de 2009. Essa variação refere-se, substancialmente, a reclassificação dos créditos de ICMS sobre exportação do período anterior a 2009. Estes impostos a recuperar serão compensados ao longo dos próximos anos após a liberação da Secretaria da Fazenda de São Paulo Sefaz.

IRPJ e CSLL diferidos

Em 31 de dezembro de 2010, o saldo das contas IRPJ e CSLL Diferidos era de R\$ 180,3 milhões, 23,4% maior que em 31 de dezembro de 2009. Esta variação deveu-se, principalmente, aos diferidos provenientes de foram pulverizada obrigações tributárias, constituição de provisão atuarial e outras provisões temporárias. A conta IRPJ e CSLL Diferidos representava 5,5% do nosso ativo em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 5,3% em 31 de dezembro de 2009.

Depósitos Judiciais

Em 31 de dezembro de 2010, o saldo dos Depósitos Judiciais era de R\$ 337,0 milhões,



45,0% maior que em 31 de dezembro de 2009. Esta variação deveu-se, principalmente, ao aumento dos depósitos tributários referentes ao questionamento de margem de valor agregado "MVA" nos estados de Paraná, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul, devidamente provisionados na conta de obrigações tributárias. A conta de Depósitos Judiciais representava 10,5% do nosso ativo em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 8,5% em 31 de dezembro de 2009.

Aplicações financeiras

Em 31 de dezembro de 2010, o saldo da conta Aplicações Financeiras era de R\$ 6,2 milhões, apresentando variação de 6,9% em comparação com o saldo em 31 de dezembro de 2009, que era de R\$ 5,8 milhões. A conta Aplicações Financeiras representava 0,2% do nosso ativo em 31 de dezembro de 2010, e no mesmo período de 2009.

Imobilizado

Em 31 de dezembro de 2010, o Imobilizado era de R\$ 560,5 milhões, 13,9% maior que em 31 de dezembro de 2009. Esta variação é decorrente das aquisições do período, no montante de R\$ 175,2 milhões, parcialmente compensados pela depreciação do período. A conta Imobilizado representava 17,4% de nosso ativo total em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 18% em 31 de dezembro de 2009.

Intangível

Em 31 de dezembro de 2010, o Intangível era de R\$ 120,1 milhões, 45,2% maior que em 31 de dezembro de 2009. Esse aumento deve-se, principalmente, à aquisição de novos softwares. A conta Intangível representava 3,7% de nosso ativo total em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 3,1% em 31 de dezembro de 2009.

Passivo

Circulante

Em 31 de dezembro de 2010, Circulante era de R\$ 1.196,5 milhões, 3,1% inferior a 31 de dezembro de 2009. Esta diminuição decorreu, principalmente, de um menor saldo no circulante de Empréstimos e financiamentos em virtude da captação das Debentures, parcialmente compensados por aumento nos saldos de Fornecedores nacionais e Obrigações tributárias, conforme explicações abaixo.

Empréstimos e financiamentos

Em 31 de dezembro de 2010 o saldo da conta Empréstimos e Financiamentos era de



R\$ 226,6 milhões, R\$342,8 a menor do que em 31 de dezembro de 2009. Essa variação deve-se, principalmente, à transferência de parte dos empréstimos para o longo prazo, em virtude da captação de R\$ 350 milhões em Debentures. A conta Empréstimos e Financiamentos representavam 7,0% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 20,8% em 31 de dezembro de 2009.

Fornecedores e outras contas a pagar

Em 31 de dezembro de 2010, os saldos de fornecedores e outras contas a pagar a eram de R\$ 366,4 milhões, representando um aumento de 43,5% em relação a 31 de dezembro de 2009, decorrente do crescimento de vendas da Companhia, refletido em aumento das compras de matérias primas e embalagens para a formação de estoques em virtude do aumento de vendas e estratégias dos novos Centros de Distribuição. A conta Fornecedores e outra contas a pagar representava 11,4% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 9,3% em 31 de dezembro de 2009.

Salários, participações nos resultados e encargos sociais

Em 31 de dezembro de 2010, a conta de Salários, participações no resultado e encargos sociais era de R\$ 162,8 milhões, comparado com R\$ 130,8 milhões em 31 de dezembro de 2009, representando um aumento de 24,4% em virtude de um aumento no quadro pessoal. A conta Salários, Participações nos resultados e encargos sociais representava 5,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 4,8% em 31 de dezembro de 2009.

Obrigações tributárias

Em 31 de dezembro de 2010, a conta Obrigações Tributárias era de R\$ 371,8 milhões, comparado com R\$ 239,6 milhões em 31 de dezembro de 2009, demonstrando um aumento de 55,2% decorrente, principalmente, do crescimento de vendas do período e do questionamento fiscal sobre as alíquotas de margem de valor agregado "MVA" nos estados de Paraná, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul. A conta Obrigações Tributárias representava 11,5% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 8,7% em 31 de dezembro de 2009.

Ganhos não realizados/ Provisão para perdas em operações com derivativos

Em 31 de dezembro de 2010, o saldo da conta de Provisão para Perdas com Operações de Derivativos era de R\$ 4,1 milhões, respondendo por 0,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido, ao passo que em 31 de dezembro de 2009 o saldo era de 8,7 milhões. O valor de mercado destes instrumentos era de R\$90,3 milhões e R\$193,6 milhões em 31 de dezembro de 2010 e 31 de dezembro de 2009, respectivamente.



Outras obrigações

Em 31 de dezembro de 2010, o saldo da conta Outras Obrigações era de R\$ 64,8 milhões, comparado com R\$ 30,0 milhões em 31 de dezembro de 2009, demonstrando um aumento de 115,7%, principalmente em decorrência do aumento na linha de Outras Obrigações/Provisões. A conta de Outras Obrigações representava 2,0% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2010, e 1,1% em 31 de dezembro de 2009.

Passivo não Circulante

Em 31 de dezembro de 2010, o Passivo não Circulante era de R\$ 767,9 milhões, 109,8% superior a 31 de dezembro de 2009. Este aumento decorreu, principalmente, em virtude da captação de R\$350 milhões de Debentures no exercício.

Empréstimos e financiamentos

Em 31 de dezembro de 2010, os Empréstimos e Financiamentos eram de R\$ 465,1 milhões, apresentando um aumento de 244,5% em relação a 31 de dezembro de 2009, devido, principalmente, à captação das Debentures no exercício. A conta de Empréstimos e Financiamentos representava 14,4% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2010, e 4,9% em 31 de dezembro de 2009.

Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

Em 31 de dezembro de 2010, a provisão para passivos contingentes era de R\$ 73,8 milhões, apresentando um aumento de 3,3% em relação a 31 de dezembro de 2009. A conta de Provisões para Riscos Tributários, Cíveis e Trabalhistas representava no longo prazo, 2,3% de nosso passivo total em 31 de dezembro de 2010, e 2,6% em 31 de dezembro de 2009.

Obrigações tributárias

Em 31 de dezembro de 2010, a conta Obrigações Tributárias no longo prazo era de R\$ 371,8 milhões, comparado com R\$ 209,3 milhões em 31 de dezembro de 2009, demonstrando um aumento de 39,3% decorrente, principalmente, do crescimento de vendas do período e do questionamento fiscal sobre as alíquotas de margem de valor agregado "MVA" nos estados de Paraná, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul. A conta Obrigações Tributárias no longo prazo representava 6,5% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2010, em comparação com 5,5% em 31 de dezembro de 2009.



Patrimônio líquido

O patrimônio líquido, de R\$ 1.014,1 milhões em 31 de dezembro de 2008, passou para R\$ 1.139,8 milhões em 31 de dezembro de 2009, em razão, basicamente, (i) do resultado do exercício de 2009, líquido de dividendos distribuídos e propostos e dos juros sobre capital próprio; e (ii) do ajuste cumulativo da conversão das demonstrações contábeis das controladas da Companhia no exterior.

Patrimônio líquido

O patrimônio líquido, de R\$ 1.139,8 milhões em 31 de dezembro de 2009, passou para R\$ 1.257,5 milhões em 31 de dezembro de 2010, em razão, basicamente, (i) do resultado do exercício de 2010, líquido de dividendos distribuídos e propostos e dos juros sobre capital próprio; e (ii) do ajuste cumulativo da conversão das demonstrações contábeis das controladas da Companhia no exterior.

Demais contas patrimoniais

As contas patrimoniais não discutidas acima não apresentaram variações significativas na comparação entre os saldos em 31 de dezembro de 2010 e em 31 de dezembro de 2009.

Comparação das Principais Contas Patrimoniais em 31 de dezembro de 2008 e 31 de dezembro de 2009

Ativo

Circulante

Em 31 de dezembro de 2009, o Circulante era de R\$ 1.716,4 milhões, 25,0% superior a 31 de dezembro de 2008. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de Caixa e equivalentes de caixa, Estoques e impostos a recuperar, conforme explicações abaixo:

Caixa e equivalentes de caixa

Em 31 de dezembro de 2009, o saldo de Caixa e equivalentes de caixa era de R\$ 500,3 milhões, ou R\$ 42,7% superior a 31 de dezembro de 2008. Esta variação é explicada pelo menor prazo médio de recebimento das Contas a receber de clientes no ano de 2009. Caixa e equivalentes de caixa representavam 18,3% do nosso ativo em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 15,6% em 31 de dezembro de 2008.

Contas a receber de clientes



Em 31 de dezembro de 2009, as Contas a receber de clientes eram de R\$ 452,9 milhões, 3,7% inferior a 31 de dezembro de 2008. Essa diminuição deveu-se à redução do prazo médio de recebimento no ano de 2009, com recebimentos substanciais comparado com o ano de 2008.

As Contas a receber de clientes representavam 16,5% do nosso ativo em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 21,0% em 31 de dezembro de 2008.

Estoques

Em 31 de dezembro de 2009, o saldo da conta Estoques era de R\$ 509,6 milhões, 52,7% superior a 31 de dezembro de 2008. Essa variação deveu-se principalmente ao crescimento de vendas da Companhia, maior cobertura em nossas operações internacionais, abertura de novos Centros de Distribuição e na formação de estoques para o atendimento da demanda crescente.

A conta de Estoques representava 18,6% do nosso ativo em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 14,9% em 31 de dezembro de 2008.

Impostos a recuperar

Em 31 de dezembro de 2009, o saldo da conta de Impostos a Recuperar atingiu o montante de R\$ 191,2 milhões, 74,3% maior do que o saldo em 31 de dezembro de 2008, de R\$ 109,7 milhões. Adicionalmente, Impostos a Recuperar representavam 7,0% do nosso ativo total em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 4,9% em 31 de dezembro de 2008. Essa variação refere-se, substancialmente, (i) ao saldo credor de ICMS da Natura Indústria sobre o maior volume de compras para formação de estoques; e (ii) ao acúmulo do ICMS substituto recolhido antecipadamente pela Natura Indústria, devido à nova sistemática de cálculo do ICMS em vigor desde fevereiro de 2008, no Estado de São Paulo, e junho de 2008, no Estado do Rio Grande Sul. Estes impostos a recuperar aguardam o cumprimento do atendimento de algumas obrigações acessórias previstas em lei para liberação destes créditos.

Outros créditos

Em 31 de dezembro de 2009, o saldo da conta de Créditos Diversos diminuiu 12,4% em relação ao saldo de 31 de dezembro de 2008, passando de R\$ 71,2 milhões para R\$ 62,4 milhões em 2009. Esta variação ocorreu devido ao menor saldo de impostos de importação do mês de dezembro de 2009.

Não circulante

Em 31 de dezembro de 2009, o Não Circulante era de R\$ 1.024,8 milhões, 18,0%



superior a 31 de dezembro de 2008. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de Impostos a Recuperar, Depósitos Judiciais, IRPJ e CSLL Diferidos, Ativo Imobilizado e Intangível, conforme explicações abaixo.

Impostos a recuperar

Em 31 de dezembro de 2009, o saldo da conta de Impostos a Recuperar de longo prazo atingiu o montante de R\$ 63,9 milhões, 90,7% maior do que o saldo em 31 de dezembro de 2008, de R\$ 33,5 milhões. Adicionalmente, Impostos a Recuperar de longo prazo representavam 2,3% do nosso ativo total em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 1,5% em 31 de dezembro de 2008. Essa variação refere-se, substancialmente, ao acúmulo do ICMS substituto recolhido antecipadamente pela Natura Indústria, devido à nova sistemática de cálculo do ICMS em vigor desde fevereiro de 2008, no Estado de São Paulo, e junho de 2008, no Estado do Rio Grande Sul, por referirem-se substancialmente a reserva de 25% dos créditos previstos para auditoria fiscal. Estes impostos a recuperar serão compensados ao longo dos próximos anos após a liberação desta auditoria.

IRPJ e CSLL diferidos

Em 31 de dezembro de 2009, o saldo das contas IRPJ e CSLL Diferidos era de R\$ 146,1 milhões, 30,6% maior que em 31 de dezembro de 2008. Esta variação deveu-se, principalmente, aos diferidos provenientes de foram pulverizada obrigações tributárias, constituição de provisão atuarial e outras provisões temporárias. A conta IRPJ e CSLL Diferidos representava 5,3% do nosso ativo em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 5,0% em 31 de dezembro de 2008.

Depósitos Judiciais

Em 31 de dezembro de 2009, o saldo dos Depósitos Judiciais era de R\$ 232,4 milhões, 42,3% maior que em 31 de dezembro de 2008. Esta variação deveu-se, principalmente, ao aumento dos depósitos tributários referentes ao questionamento de margem de valor agregado "MVA" nos estados de Paraná e Distrito Federal,, devidamente provisionados na conta de obrigações tributárias. A conta de Depósitos Judiciais representava 8,5% do nosso ativo em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 7,3% em 31 de dezembro de 2008.

Imobilizado

Em 31 de dezembro de 2009, o Imobilizado era de R\$ 492,3 milhões, 3,1% maior que em 31 de dezembro de 2008. Esta variação é decorrente das aquisições do período, no montante de R\$ 140,6 milhões, parcialmente compensados pela depreciação do período. A conta Imobilizado representava 18,0% de nosso ativo total em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 21,3% em 31 de dezembro de 2008.



Intangível

Em 31 de dezembro de 2009, o Intangível era de R\$ 82,7 milhões, 10,3% maior que em 31 de dezembro de 2008. Esse aumento deve-se, principalmente, à aquisição de novos softwares. A conta Intangível representava 3,0% de nosso ativo total em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 3,3% em 31 de dezembro de 2008.

Passivo

Circulante

Em 31 de dezembro de 2009, Circulante era de R\$ 1.235,4 milhões, 50,1% superior a 31 de dezembro de 2008. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de Empréstimos e financiamentos, Fornecedores nacionais e Obrigações tributárias, conforme explicações abaixo.

Empréstimos e financiamentos

Em 31 de dezembro de 2009 o saldo da conta Empréstimos e Financiamentos era de R\$ 569,4 milhões, R\$ 378,8 milhões maior do que em 31 de dezembro de 2008. Essa variação deve-se, principalmente, à transferência de parte dos empréstimos do longo para o curto prazo, e a emissão de R\$ 350 milhões em notas promissórias comerciais no quarto trimestre do ano de 2009. A conta Empréstimos e Financiamentos representavam 20,8% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 8,5% em 31 de dezembro de 2008.

Fornecedores e outras contas a pagar

Em 31 de dezembro de 2009, as contas a pagar a fornecedores eram de R\$ 255,4 milhões, representando um aumento de 20,5% em relação a 31 de dezembro de 2008, decorrente do crescimento de vendas da Companhia, refletido em aumento das compras de matérias primas e embalagens para a formação de estoques em virtude do aumento de vendas e estratégias dos novos Centros de Distribuição. A conta Fornecedores representava 9,3% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 9,5% em 31 de dezembro de 2008.

Salários, participações nos resultados e encargos sociais

Em 31 de dezembro de 2009, a conta de Salários, participações no resultado e encargos sociais era de R\$ 130,8 milhões, comparado com R\$ 130,7 milhões em 31 de dezembro de 2008, não apresentando variação significativa em relação ao ano anterior. A conta Salários, Participações nos resultados e encargos sociais representava 4,8% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2009, em comparação com



5,8% em 31 de dezembro de 2008.

Obrigações tributárias

Em 31 de dezembro de 2009, a conta Obrigações Tributárias era de R\$ 239,6 milhões, comparado com R\$ 126,1 milhões em 31 de dezembro de 2008, demonstrando um aumento de 90,3% decorrente, principalmente, do crescimento de vendas do período e do questionamento fiscal sobre as alíquotas de margem de valor agregado "MVA" nos estados de Paraná e Distrito Federal. A conta Obrigações Tributárias representava 8,7% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 5,6% em 31 de dezembro de 2008.

Ganhos não realizados/ Provisão para perdas em operações com derivativos

Em 31 de dezembro de 2009, o saldo da conta de Provisão para Perdas com Operações de Derivativos era de R\$ 8,7 milhões, respondendo por 0,3% de nosso passivo total e patrimônio líquido, ao passo que em 31 de dezembro de 2008 o resultado dessas operações apresentava um ganho no ativo no valor de R\$ 38,1 milhões. Esta variação reflete a valorização do Real em 2009 relação ao Dólar (34,2%), ao Iene (29,9%) e ao Euro (22,6%) sobre as posições de instrumentos de derivativos contratadas no período. O valor de mercado destes instrumentos era de R\$193,6 milhões e R\$223,9 milhões em 31 de dezembro de 2009 e 31 de dezembro de 2008, respectivamente.

Outras obrigações

Em 31 de dezembro de 2009, o saldo da conta Outras Obrigações era de R\$ 30,0 milhões, comparado com R\$ 29,1 milhões em 31 de dezembro de 2008, demonstrando um aumento de 3,1%, principalmente em decorrência do aumento na linha de Outras Obrigações/Provisões. A conta de Outras Obrigações representava 1,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2009, e 1,3% em 31 de dezembro de 2008.



Empréstimos e financiamentos

Em 31 de dezembro de 2009, os Empréstimos e Financiamentos eram de R\$ 135,0 milhões, apresentando uma redução de 53,4% em relação a 31 de dezembro de 2008, devido, principalmente, à transferência de parte dos empréstimos do longo para o curto prazo. A conta de Empréstimos e Financiamentos representava 4,9% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 31 de dezembro de 2009, e 12,9% em 31 de dezembro de 2008.

Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

Em 31 de dezembro de 2009, a provisão para passivos contingentes era de R\$ 71,4 milhões, apresentando uma redução de 32,7% em relação a 31 de dezembro de 2008. A conta de Provisões para Riscos Tributários, Cíveis e Trabalhistas representava no longo prazo, 2,6% de nosso passivo total em 31 de dezembro de 2009, e 4,7% em 31 de dezembro de 2008.

Patrimônio líquido

O patrimônio líquido, de R\$ 1.014,1 milhões em 31 de dezembro de 2008, passou para R\$ 1.139,8 milhões em 31 de dezembro de 2009, em razão, basicamente, (i) do resultado do exercício de 2009, líquido de dividendos distribuídos e propostos e dos juros sobre capital próprio; e (ii) do ajuste cumulativo da conversão das demonstrações contábeis das controladas da Companhia no exterior.

Demais contas patrimoniais

As contas patrimoniais não discutidas acima não apresentaram variações significativas na comparação entre os saldos em 31 de dezembro de 2009 e em 31 de dezembro de 2008.

Fontes e usos de Recursos

Nossas principais fontes de recursos são nossas operações e financiamentos de instituições financeiras.

Operações das controladas no exterior

Nos resultados *pro forma* das operações internacionais, a margem de lucro auferida nas exportações do Brasil para as operações internacionais foi subtraída do custo dos produtos vendidos das respectivas operações demonstrando o real impacto dessas controladas no nosso resultado consolidado. Desta forma, a Demonstração de Resultados pró-forma Brasil apresenta somente o resultado das vendas realizadas no mercado interno.



Nossas controladas no exterior registraram um prejuízo antes dos efeitos financeiros de R\$ 82,7 milhões (equivalente a 28,3% da receita líquida) no ano de 2009, comparado a R\$ 84,4 milhões (representando 22,7% da receita líquida) no ano de 2010. As operações do bloco em consolidação (Argentina, Chile e Peru) já operam em geração de caixa positivo.

No exercício social findo em 31 de dezembro de 2009, em comparação com 2008, nossas controladas no exterior registraram um prejuízo antes dos efeitos financeiros de R\$ 82,7 milhões (equivalente a 28,3% da receita líquida) comparado a R\$ 85,7 milhões em 2008 (representando 40,3% da receita líquida). Este prejuízo sofreu um aumento em função do maior investimento no desenvolvimento das operações internacionais e no projeto de análise e planejamento nos Estados Unidos que, ao final do terceiro trimestre de 2008, foi suspensa.

Fluxo de Caixa

	Exercício social findo em 31 de dezembro de		
	(R\$ milhões)		
	2008	2009	2010
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	625,2	592,7	973,8
Caixa líquido utilizado nas atividades de investimentos	(93,4)	(190,4)	(313,5)
Caixa líquido utilizado nas atividades de financiamento	(586,7)	(256,6)	(595,8)
Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa	<u>(54,9)</u>	<u>149,8</u>	<u>59,9</u>

Nosso fluxo de caixa deriva principalmente das nossas atividades operacionais, e pode variar de acordo com as flutuações de nossa receita operacional, custos de vendas, despesas operacionais e resultado financeiro. A nossa principal fonte de recursos é a receita decorrente de vendas para as Consultoras Natura.

A geração de caixa operacional líquida aumentou 64,3% em 2010, passando para R\$ 973,8 milhões, comparado a R\$ 592,7 milhões em 2009. Esta aumento deveu-se, principalmente, ao aumento do capital de giro em 2009, concentrado nos estoques e nos impostos a recuperar. Este aumento do capital de giro não foi compensado pelo crescimento do lucro líquido do exercício que cresceu 8,8%, ou seja, de R\$ 683,9 milhões em 2009 para R\$ 744,0 em 2010.

Em 31 de dezembro de 2010, nosso capital circulante (ativo circulante menos passivo circulante) era de aproximadamente R\$ 673,4 milhões comparado a R\$481,0 milhões em



31 de dezembro de 2009 e R\$550,4 milhões em 31 de dezembro de 2008. Acreditamos que nosso capital circulante é suficiente para atender nossas necessidades atuais.

Aplicações de Recursos

Nossos recursos são utilizados principalmente para o pagamento de nossos financiamentos, a realização de investimentos e o pagamento de dividendos e de juros sobre o capital próprio. Em 31 de dezembro de 2010, tínhamos R\$ 691,7 milhões em empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo. Em 31 de dezembro de 2009, tais valores eram de R\$ 704,4 milhões.

Nós pagamos dividendos e/ou juros sobre o capital próprio (líquidos) no valor de R\$ 710,5, R\$ 539,5 milhões em 2009 e R\$ 425,8 milhões em 2008.

Nossos investimentos totais foram de R\$ 110,2 milhões em 2008, R\$ 140,6 milhões em 2009 e R\$236,9 milhões em 2010. Detalhamos nossos investimentos abaixo, no item "Investimentos".

Investimentos

Nossas atividades operacionais demandam investimentos regulares, particularmente relacionados ao desenvolvimento de nossa infra-estrutura e à aquisição dos utensílios utilizados nos nossos negócios, tais como máquinas, ferramentas, veículos, e moldes industriais.

A tabela a seguir contém os investimentos realizados nos exercícios sociais indicados:

	Exercício social findo em		
	31 de dezembro de 2008	31 de dezembro de 2009	31 de dezembro de 2010
	<i>(em milhões de R\$)</i>		
Software e equipamentos de tecnologia da informação	7,6	6,6	61,6
Maquinário, ferramentas e acessórios	19,5	32,8	29,7
Veículos	19,1	18,1	24,2
Prédios e instalações	5,5	15,1	7,2
Moldes ⁽¹⁾	10,2	8,8	17,0
Máquinas e equipamentos de informática	5,4	5,8	7,3
Móveis e utensílios	2,4	2,8	1,6
Benfeitorias em propriedades de terceiros	2,6	11,8	-
Imobilização em andamento/ adiantamento a fornecedores	27,5	15,9	84,6
Intangível em desenvolvimento.....	-	22,9	-
Outros investimentos.....	10,4	-	3,7
Investimentos totais.....	110,2	140,6	236,9

⁽¹⁾ Moldes são os moldes de aço fabricados especialmente para o uso, por parte de nossos fornecedores, na produção de garrafas e embalagens de plástico para nossos produtos. Nós detemos a propriedade de tais moldes.



Nossos investimentos foram, de modo geral, orientados pela necessidade de atendermos à demanda crescente por nossos produtos, conforme refletido pelo aumento na quantidade de unidades produzidas de aproximadamente 30,8% entre 2009 e 2010.

Não houve, nos exercícios de 2008 a 2010, desinvestimentos de capital relevantes. Também não ocorreu, no mesmo período, nenhum investimento relacionado a participação em outras sociedades fora do Grupo Natura.

Para os investimentos em aumento das capacidades de manufatura e de estocagem, a Companhia está buscando linhas de crédito. Financiamentos serão importantes para nossa expansão. No entanto, acreditamos que conseguiremos implementar nossos atuais projetos de expansão com o uso de recursos próprios, em um cenário de falta de liquidez no mercado financeiro.

10.1. Os Diretores devem comentar:

(a) resultados das operações da Companhia, em especial: (i) descrição de quaisquer componentes importantes da receita; e (ii) fatores que afetaram materialmente os resultados operacionais da Companhia

Nossa Companhia atua de forma integrada no setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal no Brasil, desenvolvendo, fabricando, distribuindo e comercializando produtos. Também estamos presentes em outros sete países da América Latina e Europa: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, México, Peru, e França – as operações da Venezuela foram encerradas no exercício de 2009.

Quase a totalidade (93,2% em 2010) de nossa receita bruta é denominada em Reais e provém da venda de nossos produtos para nossas Consultoras Natura. Nosso número de Consultoras Natura e sua produtividade estão dentre os principais impulsionadores do crescimento de nossa receita operacional bruta. Nossa receita denominada em moeda estrangeira é proveniente da venda de nossos produtos nos países em que temos operações, além das exportações realizadas para nosso distribuidor na Bolívia e Duty Free.

Além das atividades desenvolvidas diretamente pela Companhia, participam de nossa estrutura organizacional principalmente as subsidiárias cujas atividades a seguir descrevemos:

- *Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.:* suas atividades concentram-se preponderantemente na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Companhia, bem como para nossas subsidiárias no exterior;



- *Natura Logística e Serviços Ltda.*: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos para as empresas do nosso conglomerado sediadas no Brasil;
- *Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.*: suas atividades concentram-se no desenvolvimento de produtos e tecnologias e na realização de pesquisas de mercado. É controladora integral da Natura Innovation et Technologie de Produits SAS – França, centro satélite de pesquisa inaugurado em 2007, em Paris;
- *Ybios*: as atividades da Ybios consistem na pesquisa, gestão, desenvolvimento de projetos, produtos e serviços no campo da biotecnologia, inclusive por meio de parcerias e acordos com universidades, fundações, empresas, cooperativas e associações, dentre outras entidades públicas e privadas;
- *Natura Cosméticos S.A. – Chile, Natura Cosméticos S.A. – Peru, Natura Cosméticos S.A. – Argentina, Natura Cosméticos C.A. – Venezuela, Natura Cosméticos Ltda. – Colômbia, e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.*: suas atividades são semelhantes às desenvolvidas pela Companhia no Brasil; e
- *Natura Europa SAS e Natura Brasil SAS*: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene.

Nossa receita provém quase que em sua totalidade das nossas operações. Indicamos na tabela a seguir a participação de nossas subsidiárias, as quais respondiam em conjunto por 6,8% da nossa receita bruta no exercício social findo em 31 de dezembro de 2010:

	Exercício social encerrado em		
	31 de dezembro de		
	2010	2009	2008
Subsidiárias	(% de contribuição)		
Operações em consolidação	4,8%	4,9%	4,4%
Operações em implementação	1,6%	1,3%	1,0%
Outros (Bolívia e Duty Free)	0,4%	0,3%	0,2%
Total Subsidiárias	6,8%	6,5%	5,6%
Total Natura Cosméticos	93,2%	93,5%	94,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

A nossa situação financeira e o resultado de nossas operações são influenciados por fatores como o desenvolvimento macro-econômico brasileiro, a taxa de desemprego, a disponibilidade de crédito e os níveis de média salarial.

O cenário macro-econômico brasileiro tem se caracterizado por variações significativas no crescimento econômico e nas taxas inflacionárias e cambiais.

Entre 31 de dezembro de 2004 e 2005, o Real sofreu apreciação frente ao Dólar de 13,4%. Ainda que tenha havido apreciação, o Brasil teve saldo em conta corrente positivo de US\$ 13,6 bilhões, de acordo com o BACEN, seu maior superávit já registrado.



A taxa média anual de desemprego decresceu de 11,5% em 31 de dezembro de 2004, para 9,8% em 31 de dezembro de 2005 nas principais regiões metropolitanas do Brasil, de acordo com estimativas do IBGE. Em 2005, a taxa de inflação, medida pelo IPCA, foi de 5,7% e a média da taxa de juros TJLP foi de 9,8% ao ano. O PIB cresceu 3,2% no mesmo ano.

No ano de 2006, o Real manteve sua tendência e teve apreciação frente ao Dólar de 9,5% entre 31 de dezembro de 2005 e 2006. Mesmo com a apreciação, o Brasil alcançou saldo em conta corrente positivo de US\$ 13,2 bilhões, de acordo com o BACEN. A taxa média anual de desemprego cresceu de 9,8% em 31 de dezembro de 2005 para 10,0% em 31 de dezembro de 2006 nas principais regiões metropolitanas do Brasil, de acordo com estimativas do IBGE. Em 2006, a taxa de inflação, medida pelo IPCA, foi de 3,1% e a média da taxa de juros TJLP foi de 6,9% ao ano. O PIB cresceu 3,8% no mesmo ano.

O Real manteve sua tendência e teve apreciação frente ao Dólar de 20,7% em dezembro de 2007. A taxa média anual de desemprego diminuiu de 10,0% em 31 de dezembro de 2006 para 9,3% em 31 de dezembro de 2007 nas principais regiões metropolitanas do Brasil, de acordo com estimativas do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento - IED. Em 31 de dezembro de 2007, a taxa de inflação, medida pelo IPCA, foi de 4,5% e a média da taxa de juros TJLP foi de 6,3% ao ano. O PIB cresceu 5,4% no mesmo ano.

No ano de 2008, a taxa de inflação medida pelo IPCA foi 5,9%. Esse percentual ficou dentro da meta estabelecida pelo Banco Central, que compreende a faixa entre 2,5% e 6,5%. A manutenção da inflação nesse patamar pode ser atribuída à política monetária que resultou na elevação da taxa SELIC ao longo do ano, passando de 11,25% ao ano em 31 de dezembro de 2007 para 13,75% ao ano em 31 de dezembro de 2008. O ano de 2008 também foi marcado por um agravamento da crise financeira internacional originada no sistema financeiro norte-americano. O principal impacto dessa crise sobre a economia brasileira foi a deterioração das expectativas em relação à atividade econômica em 2009 e, com menor relevância, em 2010. Essa mudança nas expectativas provocou, principalmente a partir de outubro, elevação do custo de capital de terceiros, depreciação cambial, queda da cotação das ações na BM&FBOVESPA e retração na produção industrial.

A disponibilidade da renda familiar e o aumento do emprego formal são fatores que contribuem para que os nossos negócios cresçam de maneira efetiva. Não podemos precisar como a atual crise econômica nos Estados Unidos e países europeus poderá impactar a expansão do crédito no Brasil e, conseqüentemente, os eventuais impactos nos gastos de nossos consumidores. Entretanto nossa história recente mostra uma resiliência de nossa atividade em momentos de crise econômica.

O ano de 2010 foi marcado pela recuperação econômica, e forte retomada da atividade industrial. Segundo expectativa do mercado, medida pelo boletim Focus do Banco



Central, a expectativa é de que o produto interno bruto cresça 7,5% em 2010.

O real mais uma vez apreciou-se com relação ao dólar, fechando o ano valendo R\$1,76.

A tabela abaixo apresenta o crescimento do PIB, inflação, taxas de juros e taxa de câmbio para o Dólar nos períodos indicados:

	Exercício social findo em 31 de dezembro de						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Crescimento do PIB ⁽¹⁾	5,7%	3,2%	3,8%	5,4%	5,1%	-0,2%	7,5%
Inflação (IGP-M) ⁽²⁾	12,4%	1,2%	3,8%	7,7%	9,8%	1,71%	11,32%
Inflação (IPCA) ⁽³⁾	7,6%	5,7%	3,1%	4,5%	5,9%	4,31%	5,91%
CDI ⁽⁴⁾	16,10%	19,0%	15,0%	11,8%	12,3%	9,8%	9,7%
TJLP ⁽⁵⁾	9,8%	9,8%	6,9%	6,3%	6,3%	6,0%	6,0%
Valorização (desvalorização) do Real frente ao Dólar	8,8%	13,4%	9,5%	20,7%	(24,2%)	25,5%	-3,3%
Taxa de câmbio (fechamento) R\$ por US\$1,00	R\$2,654	R\$2,341	R\$2,138	R\$1,771	R\$2,337	R\$1,75	R\$1,69
Taxa média de câmbio R\$ por US\$1,00 ⁽⁶⁾	R\$2,810	R\$2,252	R\$2,152	R\$1,786	R\$1,838	R\$2,00	R\$1,76

⁽¹⁾ O PIB do Brasil informado em tais períodos já utiliza a nova metodologia do IBGE.

⁽²⁾ A inflação (IGP-M) é o índice geral de preço do mercado medido pela FGV, representando os dados acumulados para o período apresentado.

⁽³⁾ A inflação (IPCA) é um índice de preços ao consumidor medido pelo IBGE, representando os dados acumulados para o período apresentado.

⁽⁴⁾ A Taxa DI é a média das taxas dos depósitos interfinanceiros praticados durante o dia no Brasil (acumulada nos últimos 12 meses de cada período).

⁽⁵⁾ Representa a taxa de juros anual aplicada pelo BNDES para financiamento de longo prazo (fim do período).

⁽⁶⁾ Média das taxas de câmbio durante o período.

Fonte: BACEN, FGV, IBGE, CETIP.

Além dos fatores descritos acima, nossas receitas operacionais são diretamente impactadas pelo crescimento médio nos salários reais e pelo aumento do emprego formal. Esta variação possui dois efeitos: (i) aumento do consumo, que tende a nos beneficiar; e (ii) aumentos nas despesas com remuneração de nossos Colaboradores, que tendem a prejudicar nossos resultados.

(b) variações das receitas atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços

Nossas receitas operacionais são diretamente impactadas por modificações nas quantidades dos nossos produtos que são vendidos para nossas Consultoras Natura, bem



como nos preços médios de tais produtos.

No exercício de 2010, a receita bruta consolidada foi de R\$ 6.959,8, com aumento de 20,2%. Esse crescimento reflete, além de uma boa execução e lançamentos assertivos, um avanço de 18,0% no número de consultoras consolidado.

Conforme comentado acima, em 2009, nossa receita bruta atingiu R\$ 5.789,3, representando um aumento de 19,3% em relação à receita bruta de R\$ 4.852,9 milhões em 2008, principalmente em razão de aumentos nas quantidades de produtos vendidos e nos preços médios dos produtos vendidos no período. O aumento na quantidade de produtos vendidos esteve em grande parte relacionado (i) ao crescimento de 19,9% do número médio de Consultoras Natura em 2009; (ii) ao melhor resultado de nossos esforços de *marketing* (promoção e mídia); e (iii) aos lançamentos de novos produtos.

Em 2008, nossa receita bruta atingiu R\$ 4.852,9 milhões, representando um aumento de 12,8% em relação à receita bruta de R\$ 4.301,6 milhões em 2007, também em decorrência de aumentos nas quantidades de produtos vendidos e nos preços médios dos produtos vendidos no período (12,5% de aumento na quantidade de unidades vendidas e variação do preço médio dos produtos vendidos de 0,3%).

Destacamos que os preços do setor de atuação da Companhia caracterizam-se por aumentos graduais ao longo do tempo, devido primordialmente a (i) aumentos nos custos de produção; e (ii) aumento na demanda por produtos de maior valor agregado. Ganhos consistentes na produtividade do setor têm permitido aos fabricantes evitar o repasse de todos os aumentos nos custos aos consumidores. Ademais, tendo em vista a baixa concentração e a elevada competitividade entre os fornecedores no setor, aumentos nos custos das matérias-primas são minimizados.

Esperamos que os preços aos consumidores continuem a crescer de maneira gradual, e que as companhias continuem a obter ganhos de produtividade para evitar o repasse integral do aumento dos custos aos consumidores.

Para informações sobre os impactos da inflação, câmbio e taxas de juros nos resultados da Companhia, vide alínea (c) deste item 10.2. abaixo.

(c) impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no nosso resultado operacional e financeiro

Inflação

Os resultados da Companhia têm sido afetados pela inflação. A maior parte de nossos custos e despesas é incorrida em Reais, e é reajustada quando nossos fornecedores ou



prestadores de serviços aumentam seus preços. Nossos prestadores de serviços utilizam, de modo geral, o IPCA para reajustar seus preços, ao passo que nossos fornecedores, de modo geral, utilizam o Índice Nacional de Preços ao Consumidor, divulgado pelo IBGE (IPCA), o Índice Geral de Preços ao Mercado, divulgado pela Fundação Getúlio Vargas (IGP-M/FGV) ou a variação nos preços de determinadas *commodities* para ajustar seus preços em função da inflação. Nossa receita bruta também é indiretamente afetada pela inflação, uma vez que, de modo geral, repassamos uma parte dos aumentos nos custos para nossos consumidores através de aumentos de preços.

Câmbio

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

Nossos resultados, operacionais e financeiros são afetados pelas variações cambiais entre o Real e o Dólar e entre o Real e o Euro, principalmente com relação: (i) às alterações nos custos de matéria-prima e embalagens importadas ou atrelados ao Dólar; (ii) aos nossos financiamentos atrelados a moeda estrangeira; e (iii) aos custos dos produtos vendidos em Reais para as nossas controladas que realizam operações na Argentina, Chile, Peru, México, Colômbia e França.

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

Taxas de juros

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

O risco da taxa de juros da Sociedade decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos. A Administração da Sociedade tem como política manter os indexadores de suas exposições às taxas de juros ativas e passivas atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras e os empréstimos e financiamentos, exceto os contratados em TJLP, são corrigidos pelo CDI pós-fixado, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

A Sociedade contrata derivativos do tipo "swap", com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI



pós-fixado.

Os negócios da Companhia são afetados pelas taxas de juros, na medida em que aumentos nas taxas de juros podem levar à diminuição do consumo privado. Entretanto, a história recente demonstrou que nosso modelo de negócio, pouco dependente de crédito, não sofreu impacto relevante com as variações nas taxas de juros.

A Companhia não experimentou dificuldades ou apurou perdas financeiras decorrentes da volatilidade de juros nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2008, 2009 e 2010.

(b) variações das receitas atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços

Nossas receitas operacionais são diretamente impactadas por modificações nas quantidades dos nossos produtos que são vendidos para nossas Consultoras Natura, bem como nos preços médios de tais produtos.

No exercício de 2010, a receita bruta consolidada foi de R\$ 6.959,8, com aumento de 20,2%. Esse crescimento reflete, além de uma boa execução e lançamentos assertivos, um avanço de 18,0% no número de consultoras consolidado.

Em 2009, nossa receita bruta atingiu R\$ 5.789,3, representando um aumento de 19,3% em relação à receita bruta de R\$ 4.852,9 milhões em 2008, principalmente em razão de aumentos nas quantidades de produtos vendidos e nos preços médios dos produtos vendidos no período. O aumento na quantidade de produtos vendidos esteve em grande parte relacionado (i) ao crescimento de 19,9% do número médio de Consultoras Natura em 2009; (ii) ao melhor resultado de nossos esforços de *marketing* (promoção e mídia); e (iii) aos lançamentos de novos produtos.

Em 2008, nossa receita bruta atingiu R\$ 4.852,9 milhões, representando um aumento de 12,8% em relação à receita bruta de R\$ 4.301,6 milhões em 2007, também em decorrência de aumentos nas quantidades de produtos vendidos e nos preços médios dos produtos vendidos no período (12,5% de aumento na quantidade de unidades vendidas e variação do preço médio dos produtos vendidos de 0,3%).

Destacamos que os preços do setor de atuação da Companhia caracterizam-se por aumentos graduais ao longo do tempo, devido primordialmente a (i) aumentos nos



custos de produção; e (ii) aumento na demanda por produtos de maior valor agregado. Ganhos consistentes na produtividade do setor têm permitido aos fabricantes evitar o repasse de todos os aumentos nos custos aos consumidores. Ademais, tendo em vista a baixa concentração e a elevada competitividade entre os fornecedores no setor, aumentos nos custos das matérias-primas são minimizados.

Esperamos que os preços aos consumidores continuem a crescer de maneira gradual, e que as companhias continuem a obter ganhos de produtividade para evitar o repasse integral do aumento dos custos aos consumidores.

Para informações sobre os impactos da inflação, câmbio e taxas de juros nos resultados da Companhia, vide alínea (c) deste item 10.2. abaixo.

(d) impacto da inflação, da variação de preços dos principais insumos e produtos, do câmbio e da taxa de juros no nosso resultado operacional e financeiro

Inflação

Os resultados da Companhia têm sido afetados pela inflação. A maior parte de nossos custos e despesas é incorrida em Reais, e é reajustada quando nossos fornecedores ou prestadores de serviços aumentam seus preços. Nossos prestadores de serviços utilizam, de modo geral, o IPCA para reajustar seus preços, ao passo que nossos fornecedores, de modo geral, utilizam o Índice Nacional de Preços ao Consumidor, divulgado pelo IBGE (IPCA), o Índice Geral de Preços ao Mercado, divulgado pela Fundação Getúlio Vargas (IGP-M/FGV) ou a variação nos preços de determinadas *commodities* para ajustar seus preços em função da inflação. Nossa receita bruta também é indiretamente afetada pela inflação, uma vez que, de modo geral, repassamos uma parte dos aumentos nos custos para nossos consumidores através de aumentos de preços.

Câmbio

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

Nossos resultados, operacionais e financeiros são afetados pelas variações cambiais entre o Real e o Dólar e entre o Real e o Euro, principalmente com relação: (i) às alterações nos custos de matéria-prima e embalagens importadas ou atrelados ao Dólar; (ii) aos nossos financiamentos atrelados a moeda estrangeira; e (iii) aos custos dos produtos vendidos em Reais para as nossas controladas que realizam operações na Argentina, Chile, Peru, México, Colômbia e França.

Para exposições cambiais, a Sociedade e suas controladas contratam operações com



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

Taxas de juros

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

O risco da taxa de juros da Sociedade decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos. A Administração da Sociedade tem como política manter os indexadores de suas exposições às taxas de juros ativas e passivas atrelados a taxas pós-fixadas. As aplicações financeiras e os empréstimos e financiamentos, exceto os contratados em TJLP, são corrigidos pelo CDI pós-fixado, conforme contratos firmados com as instituições financeiras e por meio de negociações de valores mobiliários com investidores desse mercado.

A Sociedade contrata derivativos do tipo “swap”, com o objetivo de mitigar os riscos das operações de empréstimos e financiamentos contratadas com indexador distinto do CDI pós-fixado.

Os negócios da Companhia são afetados pelas taxas de juros, na medida em que aumentos nas taxas de juros podem levar à diminuição do consumo privado. Entretanto, a história recente demonstrou que nosso modelo de negócio, pouco dependente de crédito, não sofreu impacto relevante com as variações nas taxas de juros.

A Companhia não experimentou dificuldades ou apurou perdas financeiras decorrentes da volatilidade de juros nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2008, 2009 e 2010.

10.2. Os Diretores devem comentar os efeitos relevantes que os eventos abaixo tenham causado ou se espera que venham causar nas demonstrações financeiras da Companhia e em seus resultados:

(a) da introdução ou alienação de segmento operacional

Não houve introdução ou alienação de segmento operacional em nossas atividades durante os exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2007, 2008, 2009 ou 2010 que tenha causado ou se espera que venha a causar efeito relevante nas demonstrações financeiras ou resultados da nossa Companhia.



(b) da constituição, aquisição ou alienação de participação societária

Não constituímos, adquirimos ou alienamos participação societária relevante durante os exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2007, 2008, 2009 ou 2010 que tenha causado ou se espera que venha a causar efeito relevante nas demonstrações financeiras ou resultados da nossa Companhia.

(c) dos eventos ou operações não usuais

Não ocorreram, durante os exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2007, 2008, 2009 e 2010, quaisquer eventos ou operações não usuais com relação à Companhia e/ou suas atividades que tenha causado ou se espera que venha a causar efeito relevante nas demonstrações financeiras ou resultados da nossa Companhia.

10.4. Os Diretores devem comentar:

(a) mudanças significativas nas práticas contábeis

Não houve

(b) efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

Não houve

(c) ressalvas e ênfases presentes no parecer do auditor

Não houve

10.5. Os Diretores devem indicar e comentar políticas contábeis críticas adotadas pela Companhia, explorando, em especial, estimativas contábeis feitas pela administração sobre questões incertas e relevantes para a descrição da situação financeira e dos resultados, que exijam julgamentos subjetivos ou complexos, tais como: provisões, contingências, reconhecimento da receita, créditos fiscais, ativos de longa duração, vida útil de ativos não-circulantes, planos de pensão, ajustes de conversão em moeda estrangeira, custos de recuperação ambiental, critérios para teste de recuperação de ativos e instrumentos financeiros

As principais práticas contábeis são aquelas que têm relevância para retratar nossa condição financeira e nossos resultados, e cuja determinação é mais difícil, subjetiva e complexa, exigindo, frequentemente, estimativas sobre questões inerentemente incertas. Na medida em que aumentam o número de variáveis e premissas relativas a tais questões incertas e futuras, estas determinações tornam-se ainda mais subjetivas e



complexas. Para que possamos descrever a forma como nossa administração realiza estas determinações sobre eventos futuros, incluindo as variáveis e premissas subjacentes a tais estimativas e a sensibilidade de tais julgamentos sob as diferentes circunstâncias, ressaltamos as seguintes práticas contábeis:

Imobilizado

São registrados pelo custo de aquisição e/ou construção, corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 1997, e acrescidos de juros capitalizados durante o período de construção para os casos de ativos qualificáveis. Utilizamos, de modo geral, os níveis de depreciação autorizados pela legislação tributária, (método linear) os quais acreditamos aproximam-se da vida útil-econômica de nossos bens. Existe uma diferença no que concerne a contabilização de nossos veículos: neste caso, a legislação tributária determina que a depreciação seja efetuada em cinco anos. Não obstante, para fins contábeis, a depreciação de nossos veículos é feita com base em uma vida útil-econômica de três anos, uma vez que a maior parte de nossos veículos é destinada ao uso de nossas promotoras de vendas, como incentivo para atingimento de metas, e considerando que tais veículos são trocados, em geral, a cada três anos. Esta forma de contabilização está de acordo com as Práticas Contábeis Adotadas no Brasil em consonância com a Lei das Sociedades por Ações, incluindo, para os exercícios sociais findos a partir de 1º de janeiro de 2008, as alterações introduzidas pelas Leis n.º 11.638/07 e n.º 11.941/09, pelas normas emitidas pela CVM e pelos pronunciamentos contábeis emitidos pelo CPC. Para efeitos da legislação tributária, ajustamos anualmente no cálculo do IRPJ e CSLL a diferença apropriada.

A Companhia e suas controladas não optaram pela adoção da prática de revisão dos custos históricos dos bens do ativo imobilizado e utilização da prática do "custo atribuído", bem como os efeitos da depreciação com base no prazo de vida útil – econômica remanescente dos bens do ativo imobilizado, conforme ICPC 10 e foram registrados para o encerramento das demonstrações contábeis referentes ao primeiro trimestre do exercício de 2010.

Adicionalmente, os bens do imobilizado, intangível e outros ativos não circulantes são avaliados anualmente para identificar evidências de perdas não recuperáveis, ou, ainda, sempre que eventos ou alterações significativas nas circunstâncias indicarem que o valor contábil pode não ser recuperável. Quando aplicável, quando houver perda, decorrente das situações em que o valor contábil do ativo ultrapasse seu valor recuperável, definido pelo maior valor entre o valor em uso do ativo e o valor líquido de venda do ativo, esta é reconhecida no resultado. Foi concluído o inventário físico de todos os ativos fixos para o primeiro trimestre de 2010, sendo que não foram verificadas diferenças materiais provenientes deste procedimento. O último inventário físico contemplando a totalidade dos nossos ativos ocorreu em novembro de 2005, e não foram apuradas divergências significativas ou materiais.



Operações com instrumentos financeiros derivativos

Inicialmente, as operações de *swap* e *forward* são reconhecidas no nosso balanço patrimonial pelo valor justo de mercado, com as variações no valor justo registrado no resultado financeiro, sendo apurados conforme os contratos firmados com as instituições financeiras.

Provisões

- Passivos contingentes

Os passivos contingentes decorrem de processos administrativos e/ou judiciais inerentes ao curso normal das nossas atividades. As contingências são avaliadas pelos advogados internos, advogados externos e peritos contratados pela Companhia e são quantificadas utilizando-se de critérios que permitam a sua mensuração de forma adequada e são atualizadas até as datas do balanço. Para fins de demonstrações contábeis, para as contingências classificadas com risco de perda provável, são constituídas provisões; para as contingências cujo risco de perda é considerado como possível, há somente divulgação dos processos e valores envolvidos, sem que seja constituída provisão; para as contingências cujo risco de perda é classificado como remoto, não há divulgação dos riscos nem constituição de provisões, conforme requerido pelas Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, exceto para os processos que são avaliados como estratégicos pela Companhia. Nossa política de provisionamento é de constituir provisões nas demonstrações contábeis pelo valor da perda estimada para as contingências tributárias, trabalhistas e cíveis. Os valores das provisões são atualizados mensalmente. Embora a avaliação de risco de processos administrativos e judiciais envolva um grau de subjetividade e imprevisibilidade em relação ao posicionamento dos órgãos julgadores sobre o mérito, acreditamos, neste momento, que esta avaliação seja razoável. Entretanto, se esta avaliação estiver incorreta, para as contingências classificadas como de risco possível e remota que sejam alteradas para risco provável, poderá afetar adversamente nossas demonstrações contábeis.

- Provisão para créditos de liquidação duvidosa

As Consultoras Natura entram em contato diretamente com seus clientes e fazem uso primordialmente de nosso catálogo de vendas - Revista Natura, o qual é impresso a cada Ciclo de Venda. As Consultoras Natura adquirem nossos produtos e pagam por seus pedidos a prazo, com pagamento em vinte e um dias ou em quarenta e dois dias em algumas datas especiais do ano, para revenda a seus respectivos clientes, a preços, termos e condições livremente pactuados entre eles. Podemos cancelar os contratos com as Consultoras Natura que deixarem de pagar por nossos produtos, estando as mesmas impedidas de fazerem um novo pedido de produtos caso o pedido anterior não tenha sido



pago. Em virtude da inadimplência de algumas Consultoras Natura, constituímos nas nossas demonstrações contábeis provisões para os créditos de liquidação duvidosa com base em nossa estimativa de perdas prováveis na realização dos recebíveis, tendo em vista o histórico de inadimplemento. Analisamos nossas Contas a receber e a probabilidade de cobrança mensalmente e notamos que historicamente nosso nível de inadimplência é consideravelmente baixo, dada a extrema pulverização de nossa carteira de Consultoras Natura. Não temos informações detalhadas ou qualquer comunicação com os consumidores finais além da Consultora Natura. Não temos qualquer recurso legal contra os consumidores finais de nossos produtos para recebermos os pagamentos devidos pelas Consultoras Natura. Caso a situação financeira das Consultoras Natura se deteriore, impedindo-as de realizar nossos pagamentos, valores adicionais poderão ser provisionados.

- Provisão para perdas na realização de estoques

Também reconhecemos provisões para perdas prováveis de (i) estoque de produtos que tenham sido descontinuados ou que pretendemos descontinuar; (ii) estoques excessivos de matéria-prima em relação às vendas projetadas do produto no qual são utilizadas nos próximos vinte e quatro meses; e (iii) estoque de produtos acabados cujo prazo de vencimento ocorrerá antes que o produto possa ser vendido. Atualizamos essas provisões em cada data de encerramento do balanço.

Planos de outorga de opções de compra ou de subscrição de ações

A Companhia oferece a seus Colaboradores e executivos planos de gratificações com base em ações, da Companhia, liquidadas segundo as quais a Companhia recebe os serviços como contraprestações das opções de compra de ações. O valor justo das opções outorgadas é calculado com base no método binomial de precificação e reconhecido como despesa no resultado do exercício durante o período de aquisição, após o atendimento de determinadas condições específicas. Nas datas dos balanços, a administração da Companhia revisa as estimativas relativas à quantidade de opções e as reconhece, quando aplicável, no resultado do exercício/trimestre em contrapartida do patrimônio líquido, refletindo o efeito decorrente da revisão dessas estimativas iniciais.

Consolidação das demonstrações contábeis de controladas

As demonstrações contábeis consolidadas são elaboradas em conformidade com os critérios de consolidação previstos nas Práticas Contábeis Adotadas no Brasil, abrangendo as demonstrações contábeis da Companhia e de suas controladas diretas e indiretas.

10.6. Com relação aos controles internos adotados para assegurar a elaboração de demonstrações financeiras confiáveis, os Diretores devem comentar:



(a) grau de eficiência de tais controles, indicando eventuais imperfeições e providências adotadas para corrigi-las

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

(b) deficiências e recomendações sobre os controles internos presentes no relatório do auditor independente

Os pareceres de nossos auditores independentes com relação às nossas demonstrações contábeis relativas aos exercícios findos em 1º. De janeiro de 2008, 2008, 2009 e 2010 não apontam quaisquer deficiências ou relevantes sobre os procedimentos e controles internos que utilizamos para elaboração das nossas demonstrações contábeis.

10.7.Caso a Companhia tenha feito oferta pública de distribuição de valores mobiliários, os diretores devem comentar:

(a) como os recursos resultante da oferta foram utilizados

Não aplicável

(b) se houve desvios relevantes entre a aplicação efetiva dos recursos e as propostas de aplicação divulgadas nos prospectos da respectiva distribuição

Não houve quaisquer desvios entre a aplicação efetiva dos recursos e as propostas de aplicação divulgadas nos documentos relativos à Oferta Restrita.

(c) caso tenha havido desvios, as razões para tais desvios

Não aplicável.

10.8.Os Diretores devem descrever os itens relevantes não evidenciados nas demonstrações financeiras da Companhia, indicando:

(a) os ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (off-balance sheet items), tais como: (i) arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos; (ii)



carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos; (iii) contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços; (iv) contratos de construção não terminada; e (v) contratos de recebimentos futuros de financiamentos

A Companhia não mantém quaisquer operações, contratos, obrigações ou outros tipos de compromissos com sociedades controladas não consolidadas ou outras operações passíveis de gerar um efeito relevante, presente ou futuro, em sua situação financeira e/ou mudanças em sua situação financeira, receitas ou despesas, resultados operacionais, liquidez, gastos com capital ou recursos de capital que não estejam registrados em seu balanço patrimonial.

(b) Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

Não existem outros itens relevantes que não estejam evidenciados em nossas demonstrações financeiras.

10.9. Em relação a cada um dos itens não evidenciados nas demonstrações financeiras indicados no item 10.8, os Diretores devem comentar:

(a) Como tais itens alteram ou poderão vir a alterar as receitas, as despesas, o resultado operacional, as despesas financeiras ou outros itens das demonstrações financeiras da Companhia

Não aplicável.

(b) natureza e o propósito da operação

Não aplicável.

(c) Natureza e montante das obrigações assumidas e dos direitos gerados em favor da Companhia em decorrência da operação

Não aplicável.

10.10. Os Diretores devem indicar e comentar os principais elementos do plano de negócios da Companhia, explorando especificamente os seguintes tópicos:

(a) investimentos, incluindo: (i) descrição quantitativa e qualitativa dos



investimentos em andamento e dos investimentos previstos; (ii) fontes de financiamento dos investimentos; e (iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos

Investimentos

Nossas atividades operacionais demandam investimentos regulares, particularmente relacionados ao desenvolvimento de nossa infraestrutura e à aquisição dos utensílios utilizados nos nossos negócios, tais como máquinas, ferramentas, veículos e moldes industriais. Tais investimentos são, de modo geral, orientados pela necessidade de atendermos à demanda crescente por nossos produtos.

Pretendemos seguir os contínuos esforços para a obtenção de ganhos de eficiência operacional e produtividade, a partir da plataforma de infra-estrutura já instalada e aumento da escala. Desde 2008, temos atingido ganhos de produtividade devido às melhorias implementadas em nosso processo de fabricação, redução de nossos SKUs e melhor administração do estoque. Também daremos continuidade aos nossos esforços de descentralização da distribuição e melhoria da estrutura logística (com a implementação de novos centros de distribuição). Outras ações relacionadas à nossa eficiência operacional também devem continuar a ser adotadas, tais como: melhora na eficiência de nosso processo de prevenção de perdas e redesenho de nosso catálogo de vendas.

Nesse sentido, para atender a demanda esperada para o ano de 2011, está prevista a ampliação dos turnos de trabalho nas fábricas e o investimento na capacitação das linhas de envase, em linha com os procedimentos já adotados em 2010. Para o atendimento da demanda no Brasil e nas operações internacionais dos próximos anos, estão sendo avaliadas várias possibilidades de investimento: (i) ampliação da capacidade produtiva interna, com investimentos em infra-estrutura e tecnologia da informação; (ii) aumento na terceirização de produtos; e (iii) investimento em capacidade, infra-estrutura e tecnologia da informação no exterior. Nosso modelo de capacitação industrial não necessariamente se dará no Município de Cajamar e as opções de expansão avaliadas consideram ainda infra-estrutura própria ou de terceiros.

Adicionalmente, pretendemos dar continuidade aos nossos investimentos em responsabilidade corporativa nos patamares dos anos anteriores, com destaque para investimentos relacionados ao meio ambiente (projetos de compensação de carbono) e à sociedade (programas de apoios e patrocínios).

Fontes de Financiamento

Para realização dos investimentos descritos acima, a Companhia utiliza recursos próprios, linhas de crédito junto a instituições financeiras e/ou capitalizações no mercado de capitais brasileiro por meio da emissão e distribuição pública de títulos e valores



mobiliários.

Nesse sentido, a Companhia realizou a quarta 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.

Desinvestimentos

Não há desinvestimentos de capital relevantes em andamento ou previstos para os próximos anos.

(b) desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente nossa capacidade produtiva

Não divulgamos quaisquer planos e/ou projetos para aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente nossa capacidade produtiva.

(c) novos produtos e serviços, indicando: (i) descrição das pesquisas em andamento já divulgadas; (ii) montantes totais gastos em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos ou serviços; (iii) projetos em desenvolvimento já divulgados; e (iv) montantes totais gastos no desenvolvimento de novos produtos ou serviços

Oferecemos uma grande variedade de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, e continuamos desenvolvendo novos produtos. Entendemos que não podemos inovar pensando apenas no consumidor ou na concorrência, mas, devemos sim levar em consideração que a sociedade enfrenta hoje o desafio inédito de encontrar caminhos que promovam a sua própria sustentabilidade. Nesse sentido, buscamos desenvolver produtos que reflitam esse nosso posicionamento.

Um de nossos principais vetores de inovação é o uso sustentável da biodiversidade. Traduzimos esse conceito com a criação e o desenvolvimento de novos produtos utilizando espécies nativas e exóticas, com o uso de modelos ecológicos de produção vegetal, com o programa de certificação de insumos e em parcerias com fornecedores rurais, como comunidades tradicionais e agricultores familiares que podem contribuir com a conservação da biodiversidade.



A criação de novos conceitos, inovações, valorização dos conhecimentos tradicionais e a preservação do meio ambiente são os princípios que formam o conjunto de nossos esforços de inovação e desenvolvimento de produtos. Nesse sentido, buscamos sempre inovar promovendo inclusão social e conservação ambiental, ao mesmo tempo em que estabelecemos metas compatíveis com o desenvolvimento sustentável.

A inovação é um aspecto essencial para assegurar a sustentabilidade da Natura. Nesse cenário, tem papel fundamental o programa de inovação aberta da Natura, que busca o desenvolvimento e a aquisição de novas tecnologias por meio de parcerias com universidades e centros de pesquisa no Brasil e no exterior. Em 2006, as iniciativas foram revistas e ampliadas, com o lançamento do Programa Natura Campus de Inovação Tecnológica e, em 2007, do Portal Natura Campus (www.natura.net/campus). A página na internet facilita o relacionamento com as instituições de ciência e tecnologia brasileiras e permite o cadastro de grupos de pesquisa e a submissão de propostas de projetos. Atualmente, cerca de 50% de nosso portfólio de projetos de tecnologia vêm do modelo de inovação aberta, reforçando a importância destas iniciativas para a inovação na Natura.

O Programa Natura Campus tem o apoio de programas de fomento à pesquisa e desenvolvimento tecnológico do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), que viabilizam e/ou co-financiam equipamentos, bolsas científicas e material de pesquisa para as universidades participantes.

O Programa contempla ainda o Prêmio Natura de Inovação Tecnológica. A premiação reconhece o melhor projeto de pesquisa realizado em parceria com a Natura. Em dezembro de 2008, foi realizada a primeira edição do Prêmio. A cerimônia de entrega aconteceu na Casa Natura, em Campinas, São Paulo, e reuniu representantes de universidades de todo o Brasil, instituições de pesquisa, além dos principais órgãos de fomento à pesquisa brasileira. O primeiro lugar recebeu uma premiação em dinheiro de R\$40 mil.

Em 2008, o site do Portal Natura Campus recebeu, em média, 5.500 acessos por mês. Sua base de dados conta com o cadastro voluntário de 237 grupos de pesquisa de todo o Brasil. O Portal foi responsável pela captação de 82 propostas de cooperação, com aprovação de 19% das propostas apresentadas, originárias de grupos de pesquisa de trinta e três diferentes universidades brasileiras.

Na Natura, a inovação também se expressa nas embalagens dos nossos produtos. Além da descrição de todos os ingredientes utilizados, requisito obrigatório por lei, incluímos, desde 2007, em nossos lançamentos, a tabela ambiental, que explicita informações sobre a origem e o destino dos materiais usados, como forma de conscientizar o consumidor



com relação ao impacto ambiental.

Por fim, a segurança de nossos consumidores guia todos os nossos processos de desenvolvimento de produtos. Com a supervisão do Comitê de Segurança de Produtos, composto por profissionais de diversas áreas, temos um cuidado especial com todos os novos ingredientes e fórmulas, que são rigorosamente testados por dermatologistas ou equipes multidisciplinares e analisados por especialistas em segurança de produtos. Também mantemos o Sistema de Cosmetovigilância, que monitora possíveis efeitos adversos dos produtos para alimentar o processo de inovação.

Ybios

A Ybios é uma iniciativa, criada em 2004, bastante inovadora da Natura Inovação, em parceria com a Centroflora e a Orsa Florestal, visando a criação de uma empresa de desenvolvimento tecnológico baseada totalmente no modelo de "inovação aberta". Em 31 de dezembro de 2010, detínhamos 42,11% da Ybios, que tem como objetivo focar no desenvolvimento de novas tecnologias, protótipos de produtos e conceitos inovadores inspirados na biodiversidade, por meio da elaboração e gestão de projetos em parceria, atendendo principalmente aos mercados de cosméticos, saúde humana e animal e alimentício. Nossa gestão é realizada através da indicação de um membro do Conselho de Administração.