

**São Paulo, 26 de outubro de 2011** – A Natura Cosméticos S.A. (BM&FBOVSPA: NATU3) anuncia hoje os resultados do terceiro trimestre de 2011 (3T11). As informações financeiras e operacionais a seguir, exceto onde indicado o contrário, são apresentadas em **base consolidada**, de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro IFRS.

## Introdução

No terceiro trimestre de 2011 (3T11), a Natura apresentou receita líquida consolidada de R\$ 1.381,4 milhões, com crescimento de 7,8%. O EBITDA foi de R\$ 333,3 milhões, avanço de 3,0% em relação ao ano anterior, com margem de 24,1% e o lucro líquido de R\$ 201,6 milhões, com evolução de 5,2%.

No acumulado dos primeiros nove meses do ano (9M11), a receita líquida consolidada foi de R\$ 3.920,9 milhões, com crescimento de 9,5%. O EBITDA foi de R\$ 924,6 milhões, evolução de 2,9% em relação ao mesmo período de 2010, com margem de 23,6%. O lucro líquido foi de R\$ 540,2 milhões, avanço de 2,9%.

Em nossa operação no Brasil, a receita líquida evoluiu 5,5% no 3T11, atingindo R\$ 1.249,3 milhões (R\$ 3.576,6 milhões nos 9M11, com crescimento de 7,8%). A margem EBITDA no 3T11 alcançou 27,9% em comparação com 29,4% do 3T10 (27,3% nos 9M11 contra 28,9% do ano anterior).

Nossas operações internacionais seguem crescendo em ritmo acelerado. A receita avançou 42,8% em moeda local no trimestre, alcançando R\$ 132,1 milhões e R\$ 344,3 milhões nos 9M11, com evolução de 38,8%. O EBITDA<sup>1</sup> mostrou um prejuízo de R\$ 14,8 milhões no 3T11, melhora de 39,3% em relação aos R\$ 24,2 milhões de prejuízo no 3T10. Nos 9M11 o prejuízo foi de R\$ 52,0 milhões (R\$ 59,8 milhões nos 9M10). No acumulado do ano, a receita das operações internacionais já representa 8,8% sobre a receita total (7,3% no ano anterior).

As operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru) apresentaram, no trimestre, crescimento de 40,3% na receita em moeda local e 33,7% nos 9M11. O resultado operacional segue em evolução, alcançando R\$ 9,4 milhões no 3T11 (margem EBITDA de 10,3%) em comparação com R\$ 2,8 milhões no 3T10. No acumulado do ano o resultado operacional somou R\$ 18,8 milhões com margem EBITDA de 8,3%. Nas operações em implantação

---

<sup>1</sup> Considera EBITDA pro forma

(México e Colômbia), a receita apresentou crescimento de 56,6% no trimestre (56,4% no acumulado do ano).

Seguimos trabalhando na evolução de nosso modelo comercial de forma a estimular o empreendedorismo, integrando a geração de valor econômico, social e ambiental. Neste sentido, no México continuamos a implementação da “Red de Relaciones Sustentables” (Rede de Relações Sustentáveis) e na Colômbia demos início à implantação do modelo CNO ao final do terceiro trimestre.

Nosso canal de vendas mantém firme expansão, resultado dos investimentos que fizemos nos anos recentes. Ao final do 3T11, a base consolidada de consultoras atingiu 1.362 mil, um crescimento de 16,3%. No Brasil, alcançamos 1.131 mil consultoras, com uma ampliação de 14,9%. Nas operações internacionais, o avanço foi de 23,2%, totalizando 230 mil consultoras.

Neste trimestre destacamos o lançamento da nova linha de produtos VôVó, que tem a proposta inovadora de celebrar a relação entre avós e netos. Iniciamos também o relançamento da linha Natura Ekos, que será concluída até o final do ano, com novas fórmulas e embalagens, que aprofundam a conexão dos produtos com a biodiversidade brasileira. No terceiro trimestre, lançamos 69 novos produtos, que somados aos 40 do primeiro semestre, completam 109 produtos lançados nos 9M11.

De acordo com os dados mais recentes da ABIHPEC/SIPATESP<sup>2</sup>, o mercado alvo de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos no Brasil cresceu 9,3% em termos nominais nos primeiros seis meses de 2011. A Natura manteve sua participação de mercado de 24,6%.

Neste ano, o crescimento da Natura no Brasil está abaixo do apresentado no ano passado e aquém de nossas expectativas. Reflexo de fatores externos como a desaceleração na taxa de crescimento do mercado de higiene pessoal perfumaria e cosméticos, do acirramento da concorrência e de fatores internos.

Neste trimestre, a implementação conjunta de projetos que visam promover evoluções importantes nos sistemas de captação e faturamento de pedidos e na melhoria em nosso modelo logístico, com a abertura de novos centros de distribuição e a reformulação de nossos processos de planejamento, provocaram uma significativa instabilidade nos sistemas e processos transacionais, o que prejudicou a qualidade dos nossos serviços e causou um

---

<sup>2</sup> Sindicato da Indústria de Perfumarias de Artigos de Toucador no Estado de São Paulo / Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

aumento no volume de produtos não disponíveis para venda. Já colocamos todos os recursos e a energia necessária para recuperar a estabilidade de nossa operação no curto prazo e estamos seguros que essas iniciativas vão mudar o patamar de serviços prestados e capacitar nossa empresa para continuar a crescer.

Adicionalmente identificamos a oportunidade de ganhar eficiência na gestão das promoções, de forma a aumentar sua alavancagem e a reduzir custos, e que terá efeito a partir do início do próximo ano. Outra ação importante é a intensificação dos programas de redução de custos e de ganhos de eficiência operacional, cujos resultados são fonte dos investimentos necessários para garantir nossa competitividade no mercado brasileiro.

Entendemos que a contínua expansão de nossa base de consultoras representa uma grande oportunidade de crescimento para a Natura por meio do estímulo à produtividade, reflexo da série de medidas que já adotamos para melhorar o nível de serviços e a gestão das promoções, e da ampliação do portfólio de produtos para segmentos de preços e categorias nas quais ainda não atuamos. Vale destacar ainda que essas ações serão sustentadas pelos investimentos, tanto em pesquisa e desenvolvimento de produtos e conceitos, como em inovação comercial, com ênfase nos meios digitais, que terão papel significativo na ampliação do nosso relacionamento com as consultoras, viabilizando assim uma experiência de compra ainda melhor aos nossos consumidores finais.

### **Mercado de Produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**

Segundo dados da Sipatesp/Abihpec, o mercado alvo teve uma evolução de 9,3% no período. A Natura manteve sua participação no mercado, com market share de 24,6%.

#### **➤ ABIHPEC/SIPATESP – mercado alvo de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil e *market share* Natura**

	Mercado Alvo (R\$ milhões)			Market Share - Natura (%)		
	6M11	6M10	Var. %	6M11	6M10	Var. pp
Cosméticos e Fragrâncias	4.323,3	3.996,7	8,2%	37,9%	37,3%	0,6
Higiene Pessoal	5.025,4	4.556,0	10,3%	13,1%	13,4%	(0,3)
<b>Total</b>	<b>9.348,7</b>	<b>8.552,7</b>	<b>9,3%</b>	<b>24,6%</b>	<b>24,6%</b>	<b>0,0</b>

Fonte: SIPATESP

## Desempenho socioambiental

Neste trimestre, destacamos a implantação de nosso novo processo de seleção e desenvolvimento de fornecedores, que incorpora de maneira prática e objetiva a performance socioambiental ao critério econômico, tornando nossas decisões da cadeia de suprimentos efetivamente alinhadas ao *triple-bottom line* e alavancando o desenvolvimento sustentável de nossos parceiros. Desenvolvemos uma metodologia que traduz para valores monetários a performance socioambiental de cada fornecedor. Esse processo foi estruturado e aplicado para os seguintes aspectos: CO<sub>2</sub>; água; resíduos sólidos; educação; treinamento; segurança do trabalho; inclusão social; e investimentos diretos na sociedade. Os resultados da primeira fase de implantação foram encorajadores. Tivemos um alto nível de engajamento de nossos fornecedores, e resultados excelentes associados a redução de custo e a melhorias relevantes socioambientais.

No acompanhamento de nossos principais indicadores socioambientais, prosseguimos com nosso esforço de redução das emissões relativas de Gases Causadores do Efeito Estufa, que alcançou -5,2% ao final do 2T11. O indicador de consumo de água, no entanto, está abaixo da meta estipulada para o ano em função da redução no número estimado de unidades faturadas. Estamos confiantes, porém, que as ações de ecoeficiência que temos adotado estão contribuindo para a melhoria desse indicador ao longo do tempo. No âmbito social, a arrecadação dos itens de venda destinados ao Programa Crer Pra Ver também está abaixo do planejado para o período. No entanto, os lançamentos recentes já contribuíram para ligeira melhora no acumulado do 9M11.

A tabela abaixo mostra o desempenho frente a alguns de nossos compromissos para 2011:

Indicador	Compromisso 2010	Resultado 2010	Compromisso 2011	Resultado 2011
Gases de efeito estufa*	Reduzir até 2013 em 33% as nossas emissões relativas de GEE, levando em consideração o inventário que realizamos em 2006.	-7,3% (21,2% acumulado)	Reduzir até 2013 em 33% as nossas emissões relativas de GEE, levando em consideração o inventário que realizamos em 2006.	-5,2% (25,1% acumulado)
Consumo de água**	Reduzir em 10% o consumo de água por unidade faturada.	0,47 litro/unidade faturada (10% de redução)	Reduzir em 3% o consumo total de água por unidade faturada.	0,56 litro/ unidade faturada
Arrecadação CPV**	Arrecadar R\$ 6 milhões com a venda dos produtos do Crer Para Ver.	R\$ 10,0 milhões	Arrecadar R\$ 13 milhões com a venda dos produtos do Crer Para Ver.	R\$ 5,02 milhões

\* Obs. Referente ao acumulado 1S11

\*\*Obs. referente ao acumulado de set/11

## 2. RESULTADO CONSOLIDADO

(R\$ milhões)	3T11	3T10	Var %	9M11	9M10	Var %
Total de Consultoras - final do período* (em milhares)	1.361,6	1.171,2	16,3	1.361,6	1.171,2	16,3
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	118,3	103,6	14,2	327,7	294,5	11,3
Receita Bruta	1.862,0	1.731,0	7,6	5.303,2	4.848,7	9,4
Receita Líquida	1.381,4	1.281,2	7,8	3.920,9	3.579,2	9,5
Lucro Bruto	967,6	916,8	5,5	2.750,8	2.503,0	9,9
Despesas com Vendas	(500,2)	(441,0)	13,4	(1.409,5)	(1.203,6)	17,1
Despesas Administrativas e Gerais	(163,7)	(164,3)	-0,4	(507,0)	(441,6)	14,8
Remuneração dos Administradores	(2,8)	(3,4)	-16,1	(9,7)	(10,2)	-4,9
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	4,2	(1,0)	n/d	21,0	(14,1)	n/d
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(4,4)	(15,5)	-71,3	(35,7)	(34,9)	2,5
Lucro antes do IR/CSLL	300,7	291,7	3,1	809,9	798,7	1,4
Lucro Líquido	201,6	191,7	5,2	540,2	524,7	2,9
EBITDA**	333,3	323,5	3,0	924,6	898,8	2,9
<i>Margem Bruta</i>	<i>70,0%</i>	<i>71,6%</i>	<i>-1,5 pp</i>	<i>70,2%</i>	<i>69,9%</i>	<i>0,2 pp</i>
<i>Despesas com Vendas/Receita Líquida</i>	<i>36,2%</i>	<i>34,4%</i>	<i>1,8 pp</i>	<i>35,9%</i>	<i>33,6%</i>	<i>2,3 pp</i>
<i>Despesas Administrativas e Gerais/Receita Líquida</i>	<i>11,8%</i>	<i>12,8%</i>	<i>-1,0 pp</i>	<i>12,9%</i>	<i>12,3%</i>	<i>0,6 pp</i>
<i>Margem Líquida</i>	<i>14,6%</i>	<i>15,0%</i>	<i>-0,4 pp</i>	<i>13,8%</i>	<i>14,7%</i>	<i>-0,9 pp</i>
<i>Margem EBITDA</i>	<i>24,1%</i>	<i>25,3%</i>	<i>-1,1 pp</i>	<i>23,6%</i>	<i>25,1%</i>	<i>-1,5 pp</i>

(\*) Posição ao final do ciclo 13 de vendas

(\*\*) EBITDA = Lucro operacional antes dos efeitos financeiros, impostos, depreciação e amortização.

A **receita líquida consolidada** no 3T11 alcançou R\$ 1.381,4 milhões, apresentando crescimento de 7,8% em comparação ao 3T10 (R\$ 1.281,2 milhões nos 9M11 com ampliação de 9,5%).

No Brasil, a receita líquida foi de R\$ 1.249,3 milhões no 3T11, 5,5% superior a do terceiro trimestre do ano passado (R\$ 1.180,6 milhões nos 9M11 com evolução de 7,8%).

Nas operações internacionais, a receita líquida no 3T11 foi de R\$ 132,1 milhões, com um crescimento de 36,2% sobre o 3T10 em reais e 42,8% em moeda local ponderada (R\$ 344,3 milhões nos 9M11 com evolução de 31,5% e 38,8% em reais e em moeda local ponderada respectivamente).

O **Custo dos Produtos Vendidos** (CPV) ficou em linha com o observado no primeiro semestre deste ano. No 3T11 o CPV representou 30,0% da receita líquida consolidada um aumento de 160 pontos base nos custos em relação ao 3T10. Os benefícios do nosso aumento de preço e de uma melhor gestão de custos foram compensados por um maior aproveitamento das promoções e pelo aumento do nível de perdas em relação a 3T10, quando esses indicadores alcançaram o seu menor nível histórico. Nos nove meses do ano, o CPV apresentou uma melhora de 30 pontos bases, atingindo 29,8% da receita líquida.

O quadro abaixo exhibe o custo aberto em seus principais componentes:

<b>&gt; Composição do CPV</b>				
	<b>3T11</b>	<b>3T10</b>	<b>9M11</b>	<b>9M10</b>
MP / ME <sup>1</sup>	86,6	81,1	83,1	81,9
Mão Obra s/PLR	6,1	6,0	8,6	8,0
Depreciação	2,4	3,3	2,5	3,3
Outros	4,9	9,6	5,9	6,8
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(<sup>1</sup>) Matéria-prima e material de embalagem

As **despesas com vendas**, representaram 36,2% da receita líquida no 3T11, incremento de 180 pontos base em relação ao 3T10. Neste trimestre, teve prosseguimento a tendência observada nos trimestres anteriores, com uma menor diluição dos custos fixos logísticos e de nossa força de vendas. Em comparação com o mercado, nossos investimentos em marketing continuam competitivos. No acumulado do ano, as despesas com vendas passaram de 33,6% em 2010 para 35,9% em 2011.

As **despesas administrativas e gerais** representaram 11,8% em relação a receita líquida no 3T11 (12,8% no 3T10; 12,9% nos 9M11 e 12,3% nos 9M10). No trimestre, observamos o impacto da reversão parcial da participação dos colaboradores nos resultados. Seguimos investindo em inovação de produtos e comercial e intensificamos a busca de eficiência e a priorização dos projetos. Essas iniciativas serão observadas com maior vigor a partir do 4T11 e em 2012.

**Outras receitas e despesas operacionais** apresentam receita de R\$ 4,2 milhões, impacto do efeito, não recorrente, do reconhecimento de crédito de Pis e Cofins extemporâneo sobre serviços. No acumulado, a receita de R\$ 21,0 milhões contempla, além disso, o efeito, não recorrente, do reconhecimento de um ativo contingente de Pis e Cofins (crédito sobre tributação de receitas financeiras) e sobre armazenagem.

O **lucro consolidado antes do IR/CSLL** no terceiro trimestre de 2011 foi de R\$ 300,7 milhões (R\$ 291,7 milhões no 3T10). No acumulado de 2011, alcançou R\$ 809,9 milhões (R\$ 798,7 milhões em 2010). O **lucro líquido consolidado** foi de R\$ 201,6 milhões no 3T11, incremento de 5,2% em relação ao 3T10. No acumulado, o lucro atingiu R\$ 540,2 milhões, evolução de 2,9% em relação a 2010.

O **EBITDA consolidado** no 3T11 foi de R\$ 333,3 milhões (R\$ 323,5 milhões no 3T10), com crescimento de 3,0%. A margem EBITDA passou de 25,3% no 3T10 para 24,1% no 3T11. No ano, o EBITDA alcançou R\$ 924,6 milhões, com ampliação de 2,9% em relação aos 9M10. A margem passou de 25,1% para 23,6% nos 9M11.

> **EBITDA (R\$ milhões)**

	3T11	3T10	Var %	9M11	9M10	Var %
Receita Líquida	1.381,4	1.281,2	7,8	3.920,9	3.579,2	9,5
(-) Custos e Despesas	1.076,3	974,0	10,5	3.075,3	2.745,7	12,0
<b>EBIT</b>	<b>305,1</b>	<b>307,2</b>	<b>-0,7</b>	<b>845,6</b>	<b>833,5</b>	<b>1,5</b>
(+) Depreciação / amortização	28,2	16,3	72,7	79,0	65,3	20,9
<b>EBITDA</b>	<b>333,3</b>	<b>323,5</b>	<b>3,0</b>	<b>924,6</b>	<b>898,8</b>	<b>2,9</b>

> **EBITDA pró-forma por bloco de operações (R\$ milhões)**

	3T11	3T10	Var %	9M11	9M10	Var %
Brasil	348,1	347,9	0,1	976,6	958,6	1,9
Argentina, Chile e Peru	9,4	2,8	232,9	18,8	4,6	304,9
México, Colômbia	(7,2)	(11,8)	(39,4)	(20,6)	(24,6)	(16,4)
Outros Investimentos	(17,0)	(15,4)	10,8	(50,3)	(39,8)	26,3
<b>Total</b>	<b>333,3</b>	<b>323,5</b>	<b>3,0</b>	<b>924,6</b>	<b>898,8</b>	<b>2,9</b>

## ➤ FLUXO DE CAIXA (Pró-forma)

(R\$ milhões)	9M11	9M10	Var %
<b>Lucro líquido</b>	<b>540,2</b>	<b>524,7</b>	<b>2,9</b>
(+) Depreciações e amortizações	79,0	65,3	20,9
<b>Geração interna de caixa</b>	<b>619,2</b>	<b>590,1</b>	<b>4,9</b>
(Aumento) / Redução do Capital de Giro	(141,0)	58,1	na
Itens não caixa (variação cambial)	10,5	4,9	na
<b>Geração operacional de caixa</b>	<b>488,7</b>	<b>653,1</b>	<b>(25,2)</b>
Adições do imobilizado intangível	(251,8)	(138,8)	81,4
<b>Geração de caixa livre*</b>	<b>236,9</b>	<b>514,3</b>	<b>(53,9)</b>

(\*) (Geração interna de caixa) +/- (variações no capital de giro e realizável e exigível a longo prazo) – (aquisições de ativo imobilizado).

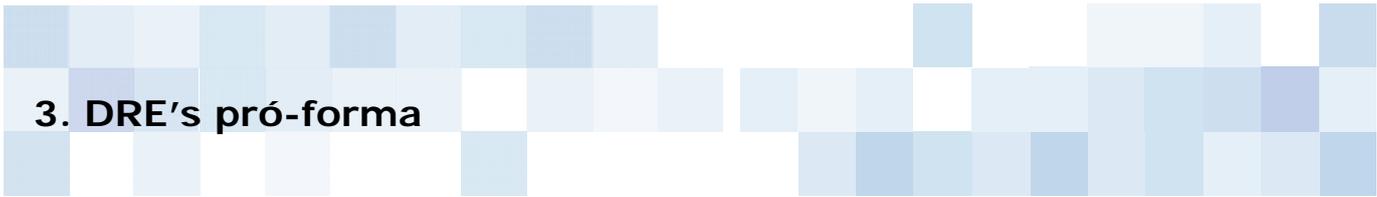
A geração interna de caixa no 9M11 foi de R\$ 619,2 milhões, crescimento de 4,9%, pouco acima do crescimento de 2,9% do lucro líquido. Desse total, houve um investimento de R\$ 141,0 milhões no capital de giro e uma aplicação de R\$ 251,8 milhões em imobilizado. Com isso, geração de caixa livre foi de R\$ 236,9 milhões, redução de 53,9% em relação ao 9M10.

Seguimos observando um aumento na cobertura de estoque, influenciado pela estratégia de Natal e o aumento nos impostos a recuperar, parcialmente mitigados por um maior prazo de pagamento a fornecedores.

Continuamos trabalhando na redução da cobertura de estoques e em um plano de ação consistente para a redução significativa do saldo de impostos a recuperar.

Em 2010, o capital de giro foi beneficiado especialmente por recuperação de impostos e pela alteração na política de recolhimento do IR/CSLL.

O investimento em ativo imobilizado atingiu R\$ 251,8 milhões ao final do trimestre. Para o ano temos a expectativa de superar o guidance de R\$ 300 milhões.



### 3. DRE's pró-forma

A margem de lucro alcançada nas exportações do Brasil para as operações internacionais foi subtraída do CPV das respectivas operações, demonstrando o real impacto dessas subsidiárias no resultado consolidado da empresa. Desta forma, a Demonstração de Resultados pró-forma Brasil apresenta somente o resultado das vendas realizadas no mercado interno.

### 3.1 OPERAÇÃO BRASIL (DRE Pró-Forma)

(R\$ milhões)	3T11	3T10	Var %	9M11	9M10	Var %
Total de Consultoras - final do período* (em milhares)	1.131,4	984,3	14,9	1.131,4	984,3	14,9
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	105,0	93,6	12,1	292,7	268,4	9,0
Receita Bruta	1.693,9	1.608,2	5,3	4.868,1	4.518,0	7,7
Receita Líquida	1.249,3	1.184,2	5,5	3.576,6	3.317,4	7,8
Lucro Bruto	884,1	858,6	3,0	2.538,9	2.346,7	8,2
Despesas com Vendas	(426,3)	(380,6)	12,0	(1.217,9)	(1.047,2)	16,3
Despesas Administrativas e Gerais	(138,3)	(141,5)	-2,2	(432,3)	(379,7)	13,9
Remuneração dos Administradores	(2,8)	(3,4)	-16,1	(9,7)	(10,2)	-4,9
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	5,0	0,1	n/d	23,4	(12,0)	n/d
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(1,7)	(15,8)	-89,1	(33,5)	(33,6)	-0,4
Lucro antes do IR/CSLL	320,0	317,5	0,8	869,0	864,0	0,6
Lucro Líquido	224,3	219,8	2,0	607,9	596,6	1,9
EBITDA	348,1	347,9	0,1	976,6	958,6	1,9
<i>Margem Bruta</i>	<i>70,8%</i>	<i>72,5%</i>	<i>-1,7 pp</i>	<i>71,0%</i>	<i>70,7%</i>	<i>0,2 pp</i>
<i>Despesas com Vendas/Receita Líquida</i>	<i>34,1%</i>	<i>32,1%</i>	<i>2,0 pp</i>	<i>34,1%</i>	<i>31,6%</i>	<i>2,5 pp</i>
<i>Despesas Administrativas e Gerais/Receita Líquida</i>	<i>11,1%</i>	<i>11,9%</i>	<i>-0,9 pp</i>	<i>12,1%</i>	<i>11,4%</i>	<i>0,6 pp</i>
<i>Margem Líquida</i>	<i>18,0%</i>	<i>18,6%</i>	<i>-0,6 pp</i>	<i>17,0%</i>	<i>18,0%</i>	<i>-1,0 pp</i>
<i>Margem EBITDA</i>	<i>27,9%</i>	<i>29,4%</i>	<i>-1,5 pp</i>	<i>27,3%</i>	<i>28,9%</i>	<i>-1,6 pp</i>

(\*) Posição ao final do ciclo 13 de vendas

- O canal de vendas continua crescendo de forma saudável, tendo apresentado uma expansão de 14,9% com 1.131,4 mil consultoras no Brasil
- A produtividade<sup>3</sup> acumulada de nossas consultoras no entanto reduziu-se em 6,9% (R\$ 6.379 em 2011 versus R\$ 6.852 no ano anterior).
- O índice de inovação<sup>4</sup> foi de 64,6% ao final do trimestre (67,0% em 2010).

<sup>3</sup> Produtividade medida a preços de varejo.

<sup>4</sup> O índice de inovação é medido através da receita proveniente de produtos lançados nos últimos 24 meses.

## 3.2 OPERAÇÕES EM CONSOLIDAÇÃO (Argentina, Chile e Peru)

### DRE Pró-Forma

(R\$ milhões)	3T11	3T10	Var %	9M11	9M10	Var %
Total de Consultoras - final do período (em milhares)	154,4	130,1	18,7	154,4	130,1	18,7
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	9,1	7,1	27,9	23,8	18,6	28,3
Receita Bruta	120,0	89,2	34,5	300,5	238,6	26,0
Receita Líquida	90,5	67,8	33,4	227,9	181,9	25,3
Lucro Bruto	58,5	42,2	38,7	143,0	111,1	28,8
Despesas com Vendas	(43,3)	(33,6)	28,9	(108,3)	(90,6)	19,4
Despesas Administrativas e Gerais	(6,1)	(6,0)	1,8	(16,9)	(16,4)	3,2
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	(0,8)	(0,8)	0,1	(1,7)	(1,8)	n/d
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(1,5)	0,1	n/d	(0,8)	(0,1)	n/d
Lucro / (Prejuízo) antes do IR/CSLL	6,8	2,0	244,0	15,3	2,1	n/d
Lucro / (Prejuízo) Líquido	4,7	0,4	1152,4	9,2	(2,7)	n/d
EBITDA	9,4	2,8	232,7	18,8	4,6	304,8
<i>Margem Bruta</i>	<i>64,7%</i>	<i>62,2%</i>	<i>2,5 pp</i>	<i>62,8%</i>	<i>61,1%</i>	<i>1,7 pp</i>
<i>Despesas com Vendas/Receita Líquida</i>	<i>47,8%</i>	<i>49,5%</i>	<i>-1,7 pp</i>	<i>47,5%</i>	<i>49,8%</i>	<i>-2,3 pp</i>
<i>Despesas Administrativas e Gerais/Receita Líquida</i>	<i>6,8%</i>	<i>8,8%</i>	<i>-2,1 pp</i>	<i>7,4%</i>	<i>9,0%</i>	<i>-1,6 pp</i>
<i>Margem Líquida</i>	<i>5,2%</i>	<i>0,6%</i>	<i>4,6 pp</i>	<i>4,0%</i>	<i>-1,5%</i>	<i>5,5 pp</i>
<i>Margem EBITDA</i>	<i>10,3%</i>	<i>4,1%</i>	<i>6,2 pp</i>	<i>8,3%</i>	<i>2,6%</i>	<i>5,7 pp</i>

- Nas operações em consolidação, a receita líquida no 3T11 foi de R\$ 90,5 milhões com um crescimento de 41,9% em moeda local ponderada (33,4% em reais) em relação ao 3T10. No 9M11, a receita líquida atingiu R\$ 227,9 milhões, crescimento de 33,7% e 25,3% respectivamente.
- O número de consultoras cresceu 18,7%, alcançando 154,4 mil ao final do 3T11.
- Essas operações apresentaram um EBITDA favorável de R\$ 9,4 milhões no 3T11 e de R\$ 18,8 milhões no acumulado. O maior investimento em marketing foi compensado pela diluição das despesas com força de vendas e administrativas e por uma maior eficiência logística.

### 3.3 OPERAÇÕES EM IMPLANTAÇÃO (México e Colômbia) DRE Pró-Forma

(R\$ milhões)	3T11	3T10	Var %	9M11	9M10	Var %
Total de Consultoras - final do período (em milhares)	73,1	54,9	33,2	73,1	54,9	33,2
Unidades de produtos para revenda (em milhões)	3,9	2,6	52,2	10,4	7,0	49,5
Receita Bruta	43,3	28,9	49,7	120,0	79,2	51,6
Receita Líquida	37,4	25,0	50,0	103,5	68,2	51,7
Lucro Bruto	23,1	13,6	69,8	62,3	38,5	61,8
Despesas com Vendas	(26,3)	(22,0)	19,6	(71,7)	(54,1)	32,5
Despesas Administrativas e Gerais	(4,5)	(3,8)	18,4	(12,1)	(10,4)	16,8
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	(0,0)	(0,3)	n/d	(0,7)	(0,3)	n/d
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(1,2)	0,2	n/d	(1,5)	(1,1)	n/d
Lucro / (Prejuízo) antes do IR/CSLL	(9,0)	(12,3)	-27,0	(23,7)	(27,4)	-13,6
Lucro / (Prejuízo) Líquido	(10,1)	(13,0)	-22,1	(25,9)	(29,0)	-10,9
EBITDA	(7,2)	(11,8)	-39,4	(20,6)	(24,6)	-16,4
<i>Margem Bruta</i>	<i>61,7%</i>	<i>54,5%</i>	<i>7,2 pp</i>	<i>60,2%</i>	<i>56,4%</i>	<i>3,8 pp</i>
<i>Despesas com Vendas/Receita Líquida</i>	<i>70,3%</i>	<i>88,1%</i>	<i>-17,8 pp</i>	<i>69,3%</i>	<i>79,3%</i>	<i>-10,0 pp</i>
<i>Despesas Administrativas e Gerais/Receita Líquida</i>	<i>12,1%</i>	<i>15,3%</i>	<i>-3,2 pp</i>	<i>11,7%</i>	<i>15,2%</i>	<i>-3,5 pp</i>
<i>Margem Líquida</i>	<i>n/d</i>	<i>n/d</i>	<i>-</i>	<i>n/d</i>	<i>n/d</i>	<i>-</i>
<i>Margem EBITDA</i>	<i>n/d</i>	<i>n/d</i>	<i>-</i>	<i>n/d</i>	<i>n/d</i>	<i>-</i>

- Nas operações em implantação, a receita líquida no 3T11 foi de R\$ 37,4 milhões, crescimento de 56,6% em moeda local ponderada (50,0% em reais). No 9M11, a receita líquida foi de R\$ 103,5 milhões, evolução de 56,4% e 51,7% respectivamente.
- O número de consultoras ampliou-se em 33,2%, alcançando 73,1 mil ao final do 3T11.
- Estas operações continuaram apresentando EBITDA negativo de R\$ 7,2 milhões no 3T11 e de R\$ R\$ 20,6 milhões no acumulado do ano, resultado dos investimentos que estão sendo feitos.

**Os outros investimentos internacionais**, que dizem respeito a nossa operação na França e aos gastos com projetos e estrutura corporativa dedicada a área internacional, registraram prejuízo (EBITDA) de R\$ 17,0 milhões no 3T11, R\$ 50,3 milhões no 9M11 (R\$ 15,4 milhões e R\$ 39,8 milhões em 2010 respectivamente). Em 2011, as despesas não recorrentes relacionadas ao novo modelo comercial no México, aqui alocadas, totalizaram R\$ 8,1 milhões.

## TELECONFERÊNCIA & WEBCAST

**Português:** Sexta-feira, 28 de outubro de 2011  
10h00 – horário de Brasília

**Inglês:** Sexta-feira, 28 de outubro de 2011  
12h00 – horário de Brasília

Participantes do Brasil: +55 11 4688-6341

Participantes dos EUA: Toll Free +1 800 700 0802

Participantes de outros países: +1 412 824-6977

Senha para os participantes: Natura

Transmissão ao vivo pela internet: [www.natura.net/investidor](http://www.natura.net/investidor)

## RELAÇÕES COM INVESTIDORES

**Telefone: (11) 4196-1421**

Helmut Bossert, [helmutbossert@natura.net](mailto:helmutbossert@natura.net)

Patrícia Anson, [patriciaanson@natura.net](mailto:patriciaanson@natura.net)

Bruno Compagnoli, [brunocompagnoli@natura.net](mailto:brunocompagnoli@natura.net)

Índice  
Carbono  
Eficiente  
**ICO2**  
2010-2011

**BM&FBOVESPA**  
A Nova Bolsa

Índice de  
Sustentabilidade  
Empresarial  
**ISE**  
2009-2010

**NATU3  
NOVO  
MERCADO**  
BM&FBOVESPA

Índice de  
Ações com Tag Along  
Diferenciado  
**ITAG**

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

Índice  
Brasil 50  
**IBRX 50**

## > BALANÇOS PATRIMONIAIS EM 30 DE SETEMBRO DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

ATIVO	Set/11	Dez/10	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	Set/11	Dez/10
<b>CIRCULANTE</b>			<b>CIRCULANTE</b>		
Caixa e equivalentes de caixa	338,8	560,2	Empréstimos e financiamentos	455,1	226,6
Contas a receber de clientes	480,6	570,3	Fornecedores e outras contas a pagar	473,8	366,5
Estoques	738,7	571,5	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	161,5	162,7
Impostos a recuperar	233,4	101,5	Obrigações tributárias	395,3	366,0
Instrumentos financeiros derivativos	26,7	-	Instrumentos financeiros derivativos	-	4,1
Outros créditos	94,2	66,4	Outras obrigações	51,6	64,7
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>1.912,4</b>	<b>1.869,9</b>	<b>Total do passivo circulante</b>	<b>1.537,3</b>	<b>1.190,7</b>
<b>NÃO CIRCULANTE</b>			<b>NÃO CIRCULANTE</b>		
Impostos a recuperar	112,2	109,3	Empréstimos e financiamentos	670,4	465,1
Imposto de renda e contribuição social diferido	192,6	180,3	Obrigações tributárias	259,0	215,1
Depósitos judiciais	406,5	337,0	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	63,7	73,8
Outros créditos	35,8	44,9	Provisão para plano de assistência médica	22,4	19,7
Imobilizado	703,6	560,5	<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>1.015,4</b>	<b>773,7</b>
Intangível	145,2	120,1	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>1.595,8</b>	<b>1.352,0</b>	Capital social	427,1	418,1
			Reservas de capital	157,0	149,6
			Reservas de lucros	284,1	282,9
			Lucros acumulados	208,4	-
			Ações em tesouraria	(103,6)	(0,0)
			Dividendo adicional proposto	-	430,1
			Outros resultados abrangentes	(17,4)	(23,2)
			<b>Total do patrimônio líquido dos acionistas controladores</b>	<b>955,6</b>	<b>1.257,5</b>
			<b>Participação dos não controladores no</b>		
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>3.508,3</b>	<b>3.221,9</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>3.508,3</b>	<b>3.221,9</b>

## > DEMONSTRAÇÕES DO RESULTADO PARA O TRIMESTRE E PERÍODO DE NOVE MESES FINDO EM 30 DE SETEMBRO DE 2011

<i>em R\$ milhões</i>	3T11	3T10	9M11	9M10
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>1.381,4</b>	<b>1.281,2</b>	<b>3.920,9</b>	<b>3.579,2</b>
Custo dos produtos vendidos	(413,7)	(364,4)	(1.169,9)	(1.076,2)
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>967,8</b>	<b>916,8</b>	<b>2.751,0</b>	<b>2.503,0</b>
<b>(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS</b>				
Com vendas	(500,3)	(441,0)	(1.409,6)	(1.203,6)
Administrativas e gerais	(163,7)	(164,3)	(507,0)	(441,6)
Remuneração dos administradores	(2,8)	(3,4)	(9,7)	(10,2)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	4,2	(1,0)	21,0	(14,1)
<b>LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO</b>	<b>305,1</b>	<b>307,3</b>	<b>845,6</b>	<b>833,6</b>
Receitas financeiras	49,8	2,1	99,6	39,8
Despesas financeiras	(54,3)	(17,6)	(135,3)	(74,7)
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>300,7</b>	<b>291,8</b>	<b>809,9</b>	<b>798,7</b>
Imposto de renda e contribuição social	(99,1)	(100,1)	(269,7)	(274,0)
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>201,6</b>	<b>191,7</b>	<b>540,2</b>	<b>524,7</b>

# > DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA PARA O PERÍODO DE NOVE MESES FINDO EM 30 DE SETEMBRO DE 2011

(Em milhares de reais - R\$)

em R\$ milhões	9M11	9M10
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>		
<b>Lucro líquido do semestre</b>	<b>540,2</b>	<b>524,7</b>
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do semestre com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:		
Depreciações e amortizações	79,0	65,3
(Ganhos) perdas decorrentes das mudanças no valor justo dos instrumentos derivativos	(12,3)	4,3
Reversão de provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	(9,7)	1,2
Atualização monetária de depósitos judiciais	(38,5)	(12,5)
Imposto de renda e contribuição social	269,7	274,0
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	5,7	14,7
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos e outros passivos	48,0	5,1
Variação cambial sobre outros ativos e passivos	(4,5)	0,7
Despesas com planos de outorga de opções de compra de ações	9,7	8,3
Provisão para deságio na alienação de créditos de ICMS	0,3	0,5
Provisão (reversão) para créditos de liquidação duvidosa	(6,7)	2,8
Provisão (reversão) para perdas nos estoques	44,7	21,2
Provisão com plano de assistência médica	2,6	-
Reconhecimento de crédito tributário extemporâneo	(13,9)	-
Reconhecimento de crédito tributário de processo judicial	(16,9)	-
	<b>897,6</b>	<b>910,2</b>
<b>AUMENTO / REDUÇÃO DOS ATIVOS E PASSIVOS</b>		
Contas a receber de clientes	96,3	22,5
Estoques	(211,9)	(135,2)
Impostos a recuperar	(104,5)	(26,9)
Outros ativos	(15,5)	(9,2)
Fornecedores nacionais e estrangeiros	103,6	64,1
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	(1,3)	35,6
Obrigações tributárias	56,3	4,4
Outros passivos	(13,1)	23,0
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	(0,4)	(2,7)
<b>Subtotal</b>	<b>(90,5)</b>	<b>(24,5)</b>
<b>CAIXA GERADO PELAS OPERAÇÕES</b>	<b>807,1</b>	<b>885,7</b>
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(265,1)	(174,1)
Recebimentos (pagamentos) de recursos por liquidação de operações com derivativos	(18,4)	(3,0)
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	(40,2)	(21,6)
<b>CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	<b>483,5</b>	<b>686,9</b>
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>		
Adições de imobilizado e intangível	(251,8)	(138,8)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível	3,7	7,9
Depósitos judiciais	(31,0)	(56,9)
<b>CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>	<b>(279,1)</b>	<b>(187,7)</b>
<b>FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>		
Amortização de empréstimos e financiamentos - principal	(321,4)	(643,3)
Captações de empréstimos e financiamentos	752,5	657,6
Pagamento de dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício anterior	(430,1)	(357,6)
Antecipação de dividendos e juros sobre o capital próprio referentes ao exercício corrente	(332,8)	(289,4)
Compra de ações em tesouraria	(104,5)	-
Venda de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	0,7	-
Aumento de capital por subscrição (353.289 ações ordinárias ao preço médio de R\$39,69)	9,0	11,7
<b>CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	<b>(426,6)</b>	<b>(620,9)</b>
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa mantidos em moeda estrangeira	0,8	(3,9)
<b>AUMENTO (REDUÇÃO) LÍQUIDO(A) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA</b>	<b>(221,4)</b>	<b>(125,7)</b>

*O EBITDA não é uma medida utilizada nas práticas contábeis adotadas no Brasil, não representando o fluxo de caixa para os períodos apresentados. Também não deve ser considerado como uma alternativa ao lucro líquido na qualidade de indicador do desempenho operacional ou uma alternativa ao fluxo de caixa na qualidade de indicador de liquidez. O EBITDA não tem um significado padronizado e sua definição na Sociedade, eventualmente, pode não ser comparável ao LAJIDA ou EBITDA definido por outras companhias. Ainda que o EBITDA não forneça, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, uma medida do fluxo de caixa, a Administração o utiliza para mensurar o desempenho operacional da Sociedade. Adicionalmente, entendemos que determinados investidores e analistas financeiros utilizam o EBITDA como indicador do desempenho operacional de uma companhia e/ou de seu fluxo de caixa.*

*Este relatório contém informações futuras. Tais informações não são apenas fatos históricos, mas refletem os desejos e as expectativas da direção da Natura. As palavras "antecipa", "deseja", "espera", "prevê", "pretende", "planeja", "prediz", "projeta", "almeja" e similares, pretendem identificar afirmações que, necessariamente, envolvem riscos conhecidos e desconhecidos. Riscos conhecidos incluem incertezas, que não são limitadas ao impacto da competitividade dos preços e produtos, aceitação dos produtos no mercado, transições de produto da Companhia e seus competidores, aprovação regulamentar, moeda, flutuação da moeda, dificuldades de fornecimento e produção e mudanças na venda de produtos, dentre outros riscos. Este relatório também contém algumas informações "proforma", elaboradas pela Companhia a título exclusivo de informação e referência, portanto, são grandezas não auditadas. Este relatório está atualizado até a presente data e a Natura não se obriga a atualizá-lo mediante novas informações e/ou acontecimentos futuros*

**São Paulo, October 26, 2011** – Natura Cosméticos S.A. (BM&FBOVESPA: NATU3) announces today its results for the third quarter of 2011 (3Q11). Except where stated otherwise, the financial and operating information in this release is presented on a **consolidated basis**, in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS).



## Introduction

**In the third quarter of 2011 (3Q11), Natura's consolidated net revenue was R\$1,381.4 million, growing 7.8% in relation to 3Q10. EBITDA was R\$333.3 million in the quarter, advancing 3.0% from 3Q10, with EBITDA margin of 24.1%. Net income in the quarter was R\$201.6 million, for growth of 5.2% on the year-ago period.**

**In the first nine months of the year (9M11), consolidated net revenue was R\$3,920.9 million, for an increase of 9.5% on the same period of 2010. EBITDA in 9M11 was R\$924.6 million, up 2.9% from the same period of 2010, with EBITDA margin of 23.6%. Net income was R\$540.2 million, growing 2.9% from 9M10.**

In our Brazilian operations, net revenue grew 5.5% in the quarter to R\$1,249.3 million (R\$3,576.6 million in 9M11, up 7.8% on 9M10). EBITDA margin in the quarter was 27.9%, in comparison with 29.4% in 3Q10 (27.3% in 9M11, versus 28.9% in the year-ago period).

Our international operations continue to post strong growth. In 3Q11, revenue from these operations grew 42.8% in weighted local currency to reach R\$ 132.1 million, while in 9M11 this revenue grew 38.8% to R\$ 344.3 million. EBITDA<sup>1</sup> posted a loss of R\$14.8 million in 3Q11, improving by 39.3% from the R\$24.2 million EBITDA loss in 3Q10. In 9M11, the EBITDA loss was R\$52.0 million (R\$59.8 million in 9M10). In 9M11, revenue from the international operations already represented 8.8% of total income, expanding from 7.3% in the same period of 2010.

The operations in consolidation (Argentina, Chile and Peru) registered revenue growth in weighted local currency of 40.3% in the quarter and 33.7% in 9M11. Operating income as measured by EBITDA continued to grow, reaching R\$9.4 million in 3Q11 (EBITDA margin of 10.3%), in comparison with R\$2.8 million in 3Q10. In 9M11, EBITDA came to R\$18.8 million,

---

<sup>1</sup>Based on pro-forma EBITDA

for EBITDA margin of 8.3%. In the operations in implementation (Mexico and Colombia), sales revenue grew by 56.6% in the quarter (56.4% in the year to date).

We continue working on enhancements to our sales model in order to foster entrepreneurship, while integrating the generation of economic, social and environmental value. On this front, in Mexico we continued to implement the Sustainable Relations Network and in Colombia we began implementing the CNO (Super Consultant) model at the end of the third quarter.

Our sales channel continued its strong pace of growth, which is the product of the investments we have made over the last few years. The consolidated consultant base ended the quarter at 1,362,000, expanding by 16.3% from a year earlier. In Brazil, we reached 1,131,000 consultants, for expansion of 14.9% on the previous year. In the international operations, the base grew by 23.2% to reach 230,000 consultants.

A highlight of this quarter was the launch of the new product line VóVó, which features the innovative proposal of celebrating the bond between grandparents and grandchildren. We also began the re-launch (which will be concluded by year-end) of the Natura Ekos line, which features new formulas and packaging that strengthen the connection these products enjoy with Brazil's biodiversity. In the third quarter, we launched 69 new products, which, combined with the 40 products launched in the first six months of this year, brought to 109 the total number of product launches in 9M11.

Based on the latest data from ABIHPEC / SIPATESP<sup>2</sup>, Natura's core market, grew by 9.3% in nominal terms in the first six months of this year. Natura maintained its market share stable at 24.6%.

This year, Natura's operations in Brazil grew at a slower pace than last year, with the results coming in below our expectations. This performance reflected external factors, such as the slower growth in the CFT<sup>3</sup> market and the increased competition in this market, as well as internal factors.

This quarter, the simultaneous implementation of projects aimed at promoting important improvements in our ordering and billing systems and in our logistics model, with the opening of new distribution centers and the reformulation of our planning processes, led to significant instability in our transaction systems and processes, which adversely affected our service

---

<sup>2</sup> The Brazilian Cosmetics, Fragrance and Toiletries Industry Association and the São Paulo State Perfumery and Toiletry Association

<sup>3</sup> Cosmetics, Fragrance and Toiletries

quality and led to more products being out of stock. We have already made available all of the resources and energy required to stabilize our operations in the short term and we are certain that these initiatives will improve the level of service and support our company's continued growth.

We also identified opportunities to capture efficiency gains in the management of our promotions that should leverage performance while reducing costs, with these impacts beginning to be felt at the start of next year. Another important development was the initiative to strengthen the cost-cutting and operational-efficiency programs, the results of which will help generate the investment resources needed to ensure our competitiveness in the Brazilian market.

We believe the continuous expansion of our consultant base represents an excellent opportunity to support Natura's growth by increasing productivity, for which we have adopted a series of measures to improve service quality and the management of promotions and to expand the product portfolio into new price and category segments. Bear in mind that these initiatives will be supported by investments in both the research and development of new products and concepts and in innovating our sales model, with a focus on digital media, which will play an important role in expanding our relationship with consultants and ultimately create an even better buying experience for our final consumers.

### **Cosmetics, Fragrance and Toiletries Industry**

According to ABIHPEC/SIPATESP data, Natura's target market expanded by 9.3% in the period. Natura maintained its market share stable at 24.6%.

#### **➤ ABIHPEC/SIPATESP – target market of cosmetic, fragrance and toiletry products in Brazil and Natura's market share**

	Core Market (R\$ million)			Market Share - Natura (%)		
	6M11	6M10	Change %	6M11	6M10	Change %
Cosmetics and Fragrances	4,323.3	3,996.7	8.2%	37.9%	37.3%	0.6
Toiletries	5,025.4	4,556.0	10.3%	13.1%	13.4%	(0.3)
<b>Total</b>	<b>9,348.7</b>	<b>8,552.7</b>	<b>9.3%</b>	<b>24.6%</b>	<b>24.6%</b>	<b>0.0</b>

Source: SIPATESP

## Social and environmental performance

A highlight of this quarter was the implementation of our new process for selecting and developing suppliers, which in a practical and objective way incorporates social and environmental performance into the profit criterion, which effectively aligns our decisions involving the supply chain with the triple-bottom line concept while leveraging the sustainable development of our partners. We have developed a methodology that translates into monetary values the social and environmental performance of each supplier. This process was structured and applied in accordance with the following aspects: CO2, water, solid waste, education, training, workplace safety, social inclusion and direct investments in society. The results of the first implementation phase have been encouraging. We observed both a high level of engagement by our suppliers and excellent results, which were accompanied by reductions in costs and significant improvements in social and environmental aspects.

Our main social and environmental indicators show that we continue working to reduce our greenhouse gas emissions (GGE), achieving at the end of 2Q11 a decline of 5.2% from a year earlier. Water consumption, however, was above our target for the year due to a reduction in the estimated number of billed units. Nevertheless, we remain confident that the ecoefficiency initiatives we have adopted are contributing to improvements in this indicator over the long run. On the social front, the proceeds from product sales under the Seeing Is Believing Program also were below the targeted figure for the period. However, recent launches have already contributed to a slight improvement in the figure for 9M11.

The following table presents the performance we have achieved on some of our commitments for 2011:

Indicator	2010 Commitment	2010 Results	2011 Commitment	2Q11 Results
<b>Greenhouse gases</b>	Reduce greenhouse gas emissions by 33% by 2013, considering the inventory we conducted in 2006.	-7,3% (21.2% Throughout the year)	Reduce gas emissions by 2.7% (over 2009)	-5,2% (25.1% Throughout the year)
<b>Water consumption</b>	Reduce water consumption per unit billed by 10%.	0.47 liter/unit billed (10% reduction)	Reduce water consumption per unit billed by 10%.	0.56 liter/unit billed
<b>Collections CPV</b>	Collect R\$ 6 million from the sales Crer Para Ver line.	R\$ 10 million	Collect R\$ 6 million from the sales Crer Para Ver line.	R\$ 5.02 million

\* Note: In the year to 1H11

\*\*Note: in the year to Sep/11

## 2. CONSOLIDATED RESULTS

(R\$ million)	3Q11	3Q10	Change %	9M11	9M10	Change %
Total Consultants - end of period* (in thousands)	1,361.6	1,171.2	16.3	1,361.6	1,171.2	16.3
Units sold – items for resale (in million)	118.3	103.6	14.2	327.7	294.5	11.3
Gross Revenues	1,862.0	1,731.0	7.6	5,303.2	4,848.7	9.4
Net Revenues	1,381.4	1,281.2	7.8	3,920.9	3,579.2	9.5
Gross Profit	967.6	916.8	5.5	2,750.8	2,503.0	9.9
Sales Expenses	(500.2)	(441.0)	13.4	(1,409.5)	(1,203.6)	17.1
General and Administrative Expenses	(163.7)	(164.3)	-0.4	(507.0)	(441.6)	14.8
Management compensation	(2.8)	(3.4)	-16.1	(9.7)	(10.2)	-4.9
Other Operating Income / (Expenses), net	4.2	(1.0)	n/a	21.0	(14.1)	n/a
Financial Income / (Expenses), net	(4.4)	(15.5)	-71.3	(35.7)	(34.9)	2.5
Earnings Before Taxes	300.7	291.7	3.1	809.9	798.7	1.4
Net Income (Losses)	201.6	191.7	5.2	540.2	524.7	2.9
EBITDA**	333.3	323.5	3.0	924.6	898.8	2.9
<i>Gross Margin</i>	70.0%	71.6%	-1.5 pp	70.2%	69.9%	0.2 pp
<i>Sales Expenses/Net Revenues</i>	36.2%	34.4%	1.8 pp	35.9%	33.6%	2.3 pp
<i>General and Admin. Expenses/Net Revenues</i>	11.8%	12.8%	-1.0 pp	12.9%	12.3%	0.6 pp
<i>Net Margin</i>	14.6%	15.0%	-0.4 pp	13.8%	14.7%	-0.9 pp
<i>EBITDA Margin</i>	24.1%	25.3%	-1.1 pp	23.6%	25.1%	-1.5 pp

(\*) Position at the end of the 13th sales cycle

(\*\*) EBITDA = Income from operations before financial effects + depreciation & amortization.

**Consolidated net revenue** in 3Q11 reached R\$1,381.4 million, for growth of 7.8% from 3Q10 (R\$3,920.9 million in 9M11, up 9.5%).

In Brazil, net sales revenue came to R\$1,249.3 million in 3Q11, increasing 5.5% from same quarter last year (R\$3,576.6 million in 9M11, up 7.8%).

In the international operations, net revenue in the quarter was R\$132.1 million, for growth in relation to 3Q10 of 36.2% in Brazilian real and 42.8% in weighted local currency (R\$344.3 million in 9M11, up 31.5% and 38.8% in BRL and weighted local currency, respectively).

**Cost of Goods Sold (COGS)** remained in line with the result observed in the first six months of this year. In 3Q11, COGS corresponded to 30.0% of consolidated net revenue, for an increase of 160 basis points in our cost base in relation to 3Q10. The gains from price increases and better cost management were offset by the greater use of promotions and the higher losses in relation to 3Q10, a period when these indicators had reached record lows. In the nine months to September, COGS improved by 30 basis from the same period a year earlier, corresponding to 29.8% of net revenue.

The following table presents the main components of COGS:

**> Composition of Cost of Good Sold**

	3Q11	3Q10	9M11	9M10
RM/PM*	86.6	81.1	83.1	81.9
Labor	6.1	6.0	8.6	8.0
Depreciation	2.4	3.3	2.5	3.3
Others	4.9	9.6	5.9	6.8
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

(\*) Raw material and packaging material

**Selling expenses** corresponded to 36.2% of net revenue in 3Q11, for an increase of 180 bps in relation to 3Q10. In the quarter, selling expenses followed the trend observed in prior quarters, with the lower dilution of fixed costs with our logistics operations and sales team. In comparison with the overall industry, our marketing investments remain competitive. In the nine months to September, selling expenses increased from 33.6% in 2010 to 35.9% in 2011.

**General and administrative expenses** corresponded to 11.8% of net revenue in 3Q11, down from 12.8% in 3Q10 (12.9% in 9M11 and 12.3% in 9M10). In the quarter, these expenses were impacted by the partial reversal of the provision for our profit-sharing plan. We continue to invest in innovating our products and sales model and in intensifying our initiatives to capture efficiency gains and prioritize projects, with these initiatives expected to gain strength as of 4Q11 and 2012.

**Other operating revenue and expenses** registered revenue of R\$4.2 million, driven by the nonrecurring effect from the recognition of PIS and Cofins tax credits on services relative to

other periods. In the first nine months of the year, the R\$21.0 million in revenue also includes the nonrecurring effects from the recognition of a contingent PIS and Cofins asset (credits from taxes on both financial income and storage operations).

**Consolidated net income before income tax and social contribution tax (CSLL)** in the third quarter was R\$300.7 million, in comparison with R\$291.7 million 3Q10. In 9M11, these taxes came to R\$809.9 million, versus R\$798.7 million in 2010. **Consolidated net income** was R\$201.6 million in 3Q11, representing growth of 5.2% in relation to 3Q10. In 9M11, net income was R\$540.2 million, for an increase of 2.9% from the year-ago period.

**Consolidated EBITDA** in 3Q11 was R\$333.3 million, growing by 3.0% from R\$323.5 million in 3Q10. EBITDA margin compressed from 25.3% in 3Q10 to 24.1% in 3Q11. In 9M11, EBITDA stood at R\$924.6 million, growing 2.9% from 9M10. Meanwhile, EBITDA margin declined to 23.6%, from 25.1% in 9M10.

> EBITDA (R\$ million)

(R\$ million)	3Q11	3Q10	Change %	9M11	9M10	Change %
Net Revenues	1,381.4	1,281.2	7.8	3,920.9	3,579.2	9.5
(-) Cost of Sales and Expenses	1,076.3	974.0	10.5	3,075.3	2,745.7	12.0
<b>EBIT</b>	<b>305.1</b>	<b>307.2</b>	<b>-0.7</b>	<b>845.6</b>	<b>833.5</b>	<b>1.5</b>
(+) Depreciation/Amortization	28.2	16.3	72.7	79.0	65.3	20.9
<b>EBITDA</b>	<b>333.3</b>	<b>323.5</b>	<b>3.0</b>	<b>924.6</b>	<b>898.8</b>	<b>2.9</b>

> EBITDA *pro-forma* by areas of operation (R\$ million)

(R\$ million)	3Q11	3Q10	Change %	9M11	9M10	Change %
Brazil	348.1	347.9	0.1	976.6	958.6	1.9
Argentina, Chile and Peru	9.4	2.8	232.9	18.8	4.6	304.9
Mexico and Colombia	(7.2)	(11.8)	(39.4)	(20.6)	(24.6)	(16.4)
Others Investments	(17.0)	(15.4)	10.8	(50.3)	(39.8)	26.3
<b>Total</b>	<b>333.3</b>	<b>323.5</b>	<b>3.0</b>	<b>924.6</b>	<b>898.8</b>	<b>2.9</b>

## ➤ Cash Flow Statement (pro-forma)

### > Consolidated cash flow – *pro-forma* (R\$ million)

(R\$ million)	9M11	9M10	Var %
<b>Net income</b>	<b>540.2</b>	<b>524.7</b>	<b>2.9</b>
(+) Depreciation and amortization	79.0	65.3	20.9
<b>Internal cash generation</b>	<b>619.2</b>	<b>590.1</b>	<b>4.9</b>
Cashflow (Increase) / Decrease	(141.0)	58.1	na
(+) Non-cash	10.5	4.9	na
<b>Operating cash generation</b>	<b>488.7</b>	<b>653.1</b>	<b>(25.2)</b>
Capex	(251.8)	(138.8)	81.4
<b>Free cash flow*</b>	<b>236.9</b>	<b>514.3</b>	<b>(53.9)</b>

(\*) (Internal cash generation) +/- (changes in working capital and long-term assets and liabilities) – (acquisitions of property, plants, and equipment).

Internal cash flow in 9M11 was R\$619.2 million, up 4.9% from 9M10, slightly outpacing the 2.9% growth in net income in the period. Of this sum, R\$141.0 million was invested in working capital and R\$251.8 million in fixed assets. As a result, free cash flow was R\$236.9 million, declining 53.9% in relation to 9M10.

We continue to observe increases in inventory coverage, which reflects the strategy we adopted for year-end holiday sales and the increase in recoverable taxes, which were partially mitigated by the longer term for payments to suppliers.

We continue to work on reducing inventory coverage and on a robust action plan to significantly reduce the balance of recoverable taxes.

In 2010, working capital was benefitted primarily by the recovery of taxes and by the changes in the policy for paying income tax and CSLL taxes.

Investments in fixed assets reached R\$251.8 million at the end of the quarter. For the whole of this year, we expect to exceed our guidance of R\$300 million.



### 3. Income Statement (pro-forma)

The profit margin obtained on exports from Brazil to the international operations was subtracted from the COGS of the respective operations in order to show the actual impact of these subsidiaries on the company's consolidated results. Accordingly, the pro-forma Income Statement for the Brazilian operations considers only the sales made in the domestic market.

### 3.1 BRAZIL OPERATIONS (pro-forma Income Statement)

(R\$ million)	3Q11	3Q10	Change %	9M11	9M10	Change %
Total Consultants - end of period* (in thousands)	1,131.4	984.3	14.9	1,131.4	984.3	14.9
Units sold – items for resale (in million)	105.0	93.6	12.1	292.7	268.4	9.0
Gross Operating Revenues	1,693.9	1,608.2	5.3	4,868.1	4,518.0	7.7
Net Operating Revenues	1,249.3	1,184.2	5.5	3,576.6	3,317.4	7.8
Gross Profit	884.1	858.6	3.0	2,538.9	2,346.7	8.2
Sales Expenses	(426.3)	(380.6)	12.0	(1,217.9)	(1,047.2)	16.3
General and Administrative Expenses	(138.3)	(141.5)	-2.2	(432.3)	(379.7)	13.9
Management compensation	(2.8)	(3.4)	-16.1	(9.7)	(10.2)	-4.9
Other Operating Income / (Expenses), net	5.0	0.1	n/a	23.4	(12.0)	n/a
Financial Income / (Expenses), net	(1.7)	(15.8)	-89.1	(33.5)	(33.6)	-0.4
Earnings Before Taxes	320.0	317.5	0.8	869.0	864.0	0.6
Net Income (Losses)	224.3	219.8	2.0	607.9	596.6	1.9
EBITDA	348.1	347.9	0.1	976.6	958.6	1.9
<i>Gross Margin</i>	<i>70.8%</i>	<i>72.5%</i>	<i>-1.7 pp</i>	<i>71.0%</i>	<i>70.7%</i>	<i>0.2 pp</i>
<i>Sales Expenses/Net Revenues</i>	<i>34.1%</i>	<i>32.1%</i>	<i>2.0 pp</i>	<i>34.1%</i>	<i>31.6%</i>	<i>2.5 pp</i>
<i>General and Admin. Expenses/Net Revenues</i>	<i>11.1%</i>	<i>11.9%</i>	<i>-0.9 pp</i>	<i>12.1%</i>	<i>11.4%</i>	<i>0.6 pp</i>
<i>Net Margin</i>	<i>18.0%</i>	<i>18.6%</i>	<i>-0.6 pp</i>	<i>17.0%</i>	<i>18.0%</i>	<i>-1.0 pp</i>
<i>EBITDA Margin</i>	<i>27.9%</i>	<i>29.4%</i>	<i>-1.5 pp</i>	<i>27.3%</i>	<i>28.9%</i>	<i>-1.6 pp</i>

(\*) Number of consultants by the end of the 13th cycle of sales

- The sales channel continues to register solid growth, expanding by 14.9% to 1,131,400 consultants in Brazil.
- This led to a decline in the aggregate productivity<sup>4</sup> of our consultants of 6.9% to R\$6,379 in 9M11, versus R\$6,852 in 9M10.
- The innovation index<sup>5</sup> ended the quarter at 64.6% (67.0% in 2010).

<sup>4</sup> Productivity measured at retail prices.

<sup>5</sup> The innovation index is measured based on the revenue from products launched in the last 24 months.

## 3.2 OPERATIONS IN CONSOLIDATION (Argentina, Chile and Peru) pro-forma Income Statement

	3Q11	3Q10	Change %	9M11	9M10	Change %
Total Consultants - end of period (in thousand)	154.4	130.1	18.7	154.4	130.1	18.7
Unit sold – items for resale (in million)	9.1	7.1	27.9	23.8	18.6	28.3
Gross Revenues	120.0	89.2	34.5	300.5	238.6	26.0
Net Revenues	90.5	67.8	33.4	227.9	181.9	25.3
Gross Profit	58.5	42.2	38.6	143.0	111.1	28.8
Sales Expenses	(43.3)	(33.6)	28.8	(108.2)	(90.6)	19.4
General and Administrative Expenses	(6.1)	(6.0)	1.7	(16.9)	(16.4)	3.2
Others Income / (Expenses), net	(0.8)	(0.8)	0.1	(1.7)	(1.8)	-4.5
Financial Income / (Expenses), net	(1.5)	0.1	n/a	(0.8)	(0.1)	n/a
Earnings Before Taxes	6.9	2.0	244.3	15.3	2.1	625.6
Net Income (Losses)	4.7	0.4	1153.9	9.2	(2.7)	n/a
EBITDA	9.4	2.8	232.9	18.8	4.6	304.9
<i>Gross Margin</i>	64.7%	62.2%	2.4 pp	62.7%	61.1%	1.7 pp
<i>Sales Expenses/Net Revenues</i>	47.8%	49.5%	-1.7 pp	47.5%	49.8%	-2.3 pp
<i>General and Admin. Expenses/Net Revenues</i>	6.7%	8.8%	-2.1 pp	7.4%	9.0%	-1.6 pp
<i>Net Margin</i>	5.2%	0.6%	4.6 pp	4.0%	-1.5%	5.5 pp
<i>EBITDA Margin</i>	10.3%	4.1%	6.2 pp	8.3%	2.6%	5.7 pp

- In 3Q11, net revenue from operations in consolidation was R\$90.5 million, for growth of 41.9% in weighted local currency (33.4% in Brazilian real) from 3Q10. In 9M11, net revenue reached R\$227.9 million, for growth of 33.7% and 25.3%, respectively.
- The number of consultants grew 18.7% to end 3Q11 at 154,400.
- These operations posted positive EBITDA of R\$9.4 million in 3Q11 and R\$18.8 million in 9M11. The higher investments in marketing were offset by the dilution of expenses with our administrative operations and sales team and by the higher efficiency of our logistics operations.

### 3.3 OPERATIONS IN IMPLEMENTATION (Mexico and Colombia) Pro-forma Income Statement

	3Q11	3Q10	Change %	9M11	9M10	Change %
Total Consultants - end of period (in thousand)	73.1	54.9	33.2	73.1	54.9	33.2
Unit sold – items for resale (in million)	3.9	2.6	52.2	10.4	7.0	49.5
Gross Revenues	43.3	28.9	49.7	120.0	79.2	51.6
Net Revenues	37.4	25.0	50.0	103.5	68.2	51.7
Gross Profit	23.1	13.6	69.8	62.3	38.5	61.8
Sales Expenses	(26.3)	(22.0)	19.6	(71.7)	(54.1)	32.5
General and Administrative Expenses	(4.5)	(3.8)	18.4	(12.1)	(10.4)	16.8
Others Income / (Expenses), net	(0.0)	(0.3)	n/a	(0.7)	(0.3)	n/a
Financial Income / (Expenses), net	(1.2)	0.2	n/a	(1.5)	(1.1)	n/a
Earnings Before Taxes	(9.0)	(12.3)	-27.0	(23.7)	(27.4)	-13.6
Net Income (Losses)	(10.1)	(13.0)	-22.1	(25.9)	(29.0)	-10.9
EBITDA	(7.2)	(11.8)	-39.4	(20.6)	(24.6)	-16.4
<i>Gross Margin</i>	<i>61.7%</i>	<i>54.5%</i>	<i>7.2 pp</i>	<i>60.2%</i>	<i>56.4%</i>	<i>3.8 pp</i>
<i>Sales Expenses/Net Revenues</i>	<i>70.3%</i>	<i>88.1%</i>	<i>-17.8 pp</i>	<i>69.3%</i>	<i>79.3%</i>	<i>-10.0 pp</i>
<i>General and Admin. Expenses/Net Revenues</i>	<i>12.1%</i>	<i>15.3%</i>	<i>-3.2 pp</i>	<i>11.7%</i>	<i>15.2%</i>	<i>-3.5 pp</i>
<i>Net Margin</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>-</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>-</i>
<i>EBITDA Margin</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>-</i>	<i>n/a</i>	<i>n/a</i>	<i>-</i>

- Operations in implementation in 3Q11 recorded net revenue of R\$37.4 million, for growth of 56.6% in weighted local currency and 50.0% in BRL. In 9M11, net revenue was R\$103.5 million, for increases of 56.4% and 51.7%, respectively.
- The number of consultants expanded by 33.2% to reach 73,100 at the end of 3Q11.
- These operations continued to post EBITDA losses, of R\$7.2 million in 3Q11 and R\$20.6 million in 9M11, reflecting the ongoing investments made.

**Other international investments**, which involve our operations in France and expenses with projects and corporate structures dedicated to the international operations, posted EBITDA losses of R\$17.0 million in 3Q11 and R\$50.3 million in 9M11 (R\$15.4 million in 3Q10 and R\$39.8 million in 9M10). In 2011, the nonrecurring expenses related to the new sales model in Mexico, which are allocated to this line, came to R\$8.1 million.

## CONFERENCE CALL & WEBCAST

**Portuguese:** Friday, October 28, 2011  
10:00 a.m. (Brazil Daylight Time)

**English:** Friday, October 28, 2011  
12:00 p.m. (Brazil Daylight Time)

From Brazil: +55 11 4688-6341

From the U.S.: toll free +1 800 700-0802

From other countries: +1 412 824-6977

Code: Natura

**Live webcast:** [www.natura.net/investidor](http://www.natura.net/investidor)

## INVESTOR RELATIONS

**Tel: +55 (11) 4196-1421**

Helmut Bossert, [helmutbossert@natura.net](mailto:helmutbossert@natura.net)

Patrícia Anson, [patriciaanson@natura.net](mailto:patriciaanson@natura.net)

Bruno Compagnoli, [brunocompagnoli@natura.net](mailto:brunocompagnoli@natura.net)

Índice  
Carbono  
Eficiente **ICO2**  
2010-2011

**BM&FBOVESPA**  
A Nova Bolsa

Índice de  
Sustentabilidade  
Empresarial **ISE**  
2009-2010

**NATU3  
NOVO  
MERCADO**  
BM&FBOVESPA

Índice de  
Ações com Tag Along  
Diferenciado **ITAG**

Índice  
Brasil 50 **IBRX 50**

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

## > BALANCE SHEET AT SEPTEMBER 30, 2011

(in thousands of Brazilian real - R\$)

ASSETS	Sep/11	Dez/10	LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	Sep/11	Dez/10
<b>CURRENT ASSETS</b>			<b>CURRENT LIABILITIES</b>		
Cash and cash equivalents	338.8	560.2	Borrowings and financing	455.1	226.6
Trade accounts receivable	480.6	570.3	Trade and other payables	473.8	366.5
Inventories	738.7	571.5	Payroll, profit sharing and related taxes	161.5	162.7
Recoverable taxes	233.4	101.5	Taxes payable	395.3	366.0
Derivatives	26.7	-	Derivatives	-	4.1
Other receivables	94.2	66.4	Other payables	51.6	64.7
<b>Total current assets</b>	<b>1,912.4</b>	<b>1,869.9</b>	<b>Total current liabilities</b>	<b>1,537.3</b>	<b>1,190.7</b>
<b>NONCURRENT ASSETS</b>			<b>NONCURRENT LIABILITIES</b>		
Recoverable taxes	112.2	109.3	Borrowings and financing	670.4	465.1
Deferred income tax and social contribution	192.6	180.3	Taxes payable	259.0	215.1
Escrow deposits	406.5	337.0	Provision for tax, civil and labor risks	63.7	73.8
Other noncurrent assets	35.8	44.9	Provision for healthcare plan	22.4	19.7
Property, plant and equipment	703.6	560.5	<b>Total noncurrent liabilities</b>	<b>1,015.4</b>	<b>773.7</b>
Intangible assets	145.2	120.1	<b>SHAREHOLDERS' EQUITY</b>		
<b>Total noncurrent assets</b>	<b>1,595.8</b>	<b>1,352.0</b>	Capital	427.1	418.1
			Capital reserves	157.0	149.6
			Retained earnings reserve	284.1	282.9
			Earnings reserves	208.4	-
			Treasury shares	(103.6)	(0.0)
			Proposed additional dividend	-	430.1
			Other comprehensive losses	(17.4)	(23.2)
			<b>Total equity attributable to owners of the Company</b>	<b>955.6</b>	<b>1,257.5</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>3,508.3</b>	<b>3,221.9</b>	<b>TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY</b>	<b>3,508.3</b>	<b>3,221.9</b>

## > STATEMENT OF INCOME FOR THE QUARTER AND NINE-MONTH PERIOD ENDED SEPTEMBER 30, 2011

(in thousands of Brazilian real - R\$, except earnings per share in the quarter and the nine months)

R\$ million	3Q11	3Q10	9M11	9M10
<b>NET REVENUE</b>	<b>1,381.4</b>	<b>1,281.2</b>	<b>3,920.9</b>	<b>3,579.2</b>
Cost of sales	(413.7)	(364.4)	(1,169.9)	(1,076.2)
<b>GROSS PROFIT</b>	<b>967.8</b>	<b>916.8</b>	<b>2,751.0</b>	<b>2,503.0</b>
<b>OPERATING (EXPENSES) INCOME</b>				
Selling	(500.3)	(441.0)	(1,409.6)	(1,203.6)
Administrative and general	(163.7)	(164.3)	(507.0)	(441.6)
Management compensation	(2.8)	(3.4)	(9.7)	(10.2)
Other operating (expenses) income, net	4.2	(1.0)	21.0	(14.1)
<b>INCOME FROM OPERATIONS BEFORE FINANCIAL (EXPENSES) INCOME</b>	<b>305.1</b>	<b>307.3</b>	<b>845.6</b>	<b>833.6</b>
Financial income	49.8	2.1	99.6	39.8
Financial expenses	(54.3)	(17.6)	(135.3)	(74.7)
<b>INCOME BEFORE INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION</b>	<b>300.7</b>	<b>291.8</b>	<b>809.9</b>	<b>798.7</b>
Income tax and social contribution	(99.1)	(100.1)	(269.7)	(274.0)
<b>NET INCOME</b>	<b>201.6</b>	<b>191.7</b>	<b>540.2</b>	<b>524.7</b>

# > STATEMENT OF CASH FLOW FOR THE NINE-MONTH PERIOD ENDED SEPTEMBER 30, 2011

(in thousands of Brazilian real - R\$)

R\$ million	9M11	9M10
<b>CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES</b>		
<b>Net income</b>	<b>540.2</b>	<b>524.7</b>
Adjustments to reconcile net income to net cash provided by operating activities:		
Depreciation and amortization	79.0	65.3
Provision for losses on swap and forward contracts	(12.3)	4.3
Provision for tax, civil and labor contingencies	(9.7)	1.2
Interest and inflation adjustment of escrow deposits	(38.5)	(12.5)
Income tax and social contribution	269.7	274.0
(Gain) loss on sale on property, plant and equipment and intangible assets	5.7	14.7
Equity in subsidiaries	-	-
Interest and exchange rate change on borrowings and financing and other liabilities	48.0	5.1
Exchange rate change on other assets and other liabilities	(4.5)	0.7
Stock options plans expenses	9.7	8.3
Provision for discount on assignment of ICMS credits	0.3	0.5
Allowance for doubtful accounts	(6.7)	2.8
Allowance for inventory losses	44.7	21.2
Provision for healthcare plan	2.6	-
Recognition of untimely used tax credits	(13.9)	-
Recognition of tax credits related to lawsuit	(16.9)	-
	<b>897.6</b>	<b>910.2</b>
<b>INCREASE / DECREASE IN ASSETS AND IN LIABILITIES</b>		
Trade accounts receivable	96.3	22.5
Inventories	(211.9)	(135.2)
Recoverable taxes	(104.5)	(26.9)
Other assets	(15.5)	(9.2)
Domestic and foreign suppliers	103.6	64.1
Payroll, profit sharing and related taxes, net	(1.3)	35.6
Taxes payable	56.3	4.4
Other payables	(13.1)	23.0
Provision for tax, civil and labor contingencies	(0.4)	(2.7)
<b>Subtotal</b>	<b>(90.5)</b>	<b>(24.5)</b>
<b>OTHER CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES</b>	<b>807.1</b>	<b>885.7</b>
Payments of income tax and social contribution	(265.1)	(174.1)
Payments of derivatives	(18.4)	(3.0)
Payment of interest on borrowings and financing	(40.2)	(21.6)
<b>NET CASH PROVIDED BY OPERATING ACTIVITIES</b>	<b>483.5</b>	<b>686.9</b>
<b>CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES</b>		
Acquisition of property, plant and equipment and intangible assets	(251.8)	(138.8)
Proceeds from sale of property, plant and equipment and intangible assets	3.7	7.9
Escrow deposits	(31.0)	(56.9)
<b>NET CASH USED IN INVESTING ACTIVITIES</b>	<b>(279.1)</b>	<b>(187.7)</b>
<b>CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES</b>		
Payments of borrowings and financing - principal	(321.4)	(643.3)
Proceeds from borrowings and financing	752.5	657.6
Payment of dividends and interest on capital	(430.1)	(357.6)
Interim dividends and interest on capital	(332.8)	(289.4)
Acquisition of treasury shares	(104.5)	-
Sale of treasury shares due to exercise of stock options	0.7	-
Capital increase through subscription of shares (353,289 common shares at the average price of	9.0	11.7
<b>NET CASH PROVIDED BY (USED IN) FINANCING ACTIVITIES</b>	<b>(426.6)</b>	<b>(620.9)</b>
Gains (losses) on translation of foreign-currency cash and cash equivalents	0.8	(3.9)
<b>INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS</b>	<b>(221.4)</b>	<b>(125.7)</b>

*EBITDA is not a measure under BR GAAP and does not represent cash flow for the periods presented. EBITDA should not be considered an alternative to net income as an indicator of operating performance or an alternative to cash flow as an indicator of liquidity. EBITDA does not have a standardized meaning and the definition of EBITDA used by Natura may not be comparable with that used by other companies. Although EBITDA does not provide under BR GAAP a measure of cash flow, Management has adopted its use to measure the Company's operating performance. Natura also believes that certain investors and financial analysts use EBITDA as an indicator of performance of its operations and/or its cash flow.*

*This report contains forward-looking statements. These forward-looking statements are not historical fact, but rather reflect the wishes and expectations of Natura's management. Words such as "anticipate", "wish", "expect", "foresee", "intend", "plan", "predict", "project", "desire" and similar terms identify statements that necessarily involve known and unknown risks. Known risks include uncertainties that are not limited to the impact of price and product competitiveness, the acceptance of products by the market, the transitions of the Company's products and those of its competitors, regulatory approval, currency fluctuations, supply and production difficulties and changes in product sales, among other risks. This report also contains certain pro forma data, which are prepared by the Company exclusively for informational and reference purposes and as such are unaudited. This report is up-to-date as of its publication date and Natura is under no obligation to update it in light of new information and/or future events.*