

PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO  
ASSEMBLEIAS GERAIS  
ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA  
2014

CUIDAR E  
VALORIZAR A  
NOSSA REDE  
DE RELAÇÕES  
FAZ PARTE  
DA NOSSA  
ESSÊNCIA

# Proposta de administração

**Anexo I** - Comentários da Administração - Item 10 do Formulário de Referência

**Anexo II** - Informações da Proposta de Destinação de Resultados exigidas pela Instrução CVM 481

**Anexo III** - Administradores da Companhia

**Anexo IV** - Remuneração dos Administradores - Item 13 do Formulário de Referência

**Anexo V** - Quadro Comparativo das Propostas de Alteração do Estatuto Social

**Anexo VI** - Propostas de Alteração ao Estatuto Social - Consolidado

## **ANEXO I – COMENTÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO**

### **ITEM 10 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA**

#### **10.1 Os Diretores devem comentar:**

(a) condições financeiras e patrimoniais gerais

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

Nesse ano, tivemos retração em nossa participação de mercado no Brasil de 1.2 p.p. até outubro, com tendência de recuperação a partir do segundo semestre. A perda de market share esteve concentrada em cosméticos, com manutenção de participação nas categorias de higiene pessoal, principalmente motivada pelo lançamento da submarca Sou. O resultado referente aos últimos dois meses do ano ainda não foi divulgado.

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

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 Companhia 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: 122,49% em 31 dezembro de 2013.

<i>(em milhões de R\$)</i>	<b>Exercício social findo em</b>		
	<b>31 de</b>	<b>31 de</b>	<b>31 de</b>
	<b>dezembro</b>	<b>dezembro</b>	<b>dezembro</b>
<b>Endividamento</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Empréstimos e financiamentos totais.....	(2.740,3)	(2.227,7)	(1.186,7)
(-)Caixa e Equivalentes de caixa.....	1.309,3	1.643,1	515,6
<b>(Dívida Líquida) .....</b>	<b>(1.430,9)</b>	<b>(584,6)</b>	<b>(671,1)</b>

Nosso endividamento líquido era de R\$ 584,6 milhões em 2012, passando para R\$ 1.430,9 milhões em 2013, refletindo principalmente os investimentos em CAPEX e a aquisição de 65% da AESOP.

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 de 2013 foi de R\$ 7.010,3 milhões, com crescimento de 10,5% em relação a 2012. O EBITDA alcançou R\$ 1.609,0 milhões o que representa uma ampliação de 6,4% e margem de 23,0%, incluindo Aesop (23,8% em 2012). O lucro líquido em 2013 atingiu R\$ 842,6 milhões, um aumento de 3,6% e margem líquida de 12,0% (13,8% em 2012).

Ao final do exercício, o saldo em caixa era de R\$ 1.309,3 milhões e o total das dívidas era de R\$ 2.740,3 milhões, com endividamento líquido correspondente a 0,73 vezes o EBITDA. A geração de caixa livre no ano foi de R\$ 378,1 milhões, redução de 57,0% em relação a 2012. Comparando a posição média mensal de capital de giro, ao longo de 2013 operamos com uma posição melhor do que a de 2012, com melhoras na cobertura média de estoques e fornecedores. Quanto ao capex, superamos em R\$ 116,4 milhões os valores de 2012, o que também explica a retração de 57,0% na geração de caixa livre.

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.

Adicionalmente, em maio de 2010, acessamos o mercado de capitais mediante a emissão e distribuição pública de Debêntures no valor de R\$350 milhões, liquidada em maio de 2013.

(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) 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 2013, o total de nossos empréstimos e financiamentos e mais as provisões para ganhos em operações com derivativos excedia em R\$ 1,430,9 milhões os caixas e equivalentes de caixa. Em 2012, o total de nossos empréstimos e financiamentos excedia em R\$ 584,6 milhões os caixas e equivalentes de caixa mais os ganhos não realizados em operações com derivativos.

O aumento do endividamento total e da dívida líquida reflete principalmente os investimentos em CAPEX e a aquisição de 65% da AESOP. Com o aumento do endividamento, o múltiplo Dívida Líquida / Ebitda foi para 0,73 em 2013.

Em 2013, tínhamos R\$ 2.200,8 milhões em empréstimos e financiamentos de longo prazo e R\$ 693,1 milhões em empréstimos e financiamentos de curto prazo e, em 2012, estes valores eram, respectivamente, de R\$ 1.309,2 milhões e R\$ 999,5 milhões. Atualmente, tais empréstimos e financiamentos consistem principalmente em obrigações com o BNDES, FINEP e instituições financeiras.

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:

<i>(em milhões de R\$)</i>	<b>Exercício social findo em</b>		
	<b>31 de dezembro 2013</b>	<b>31 de dezembro 2012</b>	<b>31 de dezembro 2011</b>
<b>Endividamento</b>			
Empréstimos e financiamentos totais .....	(2.893,9)	(2.308,7)	(1.186,7)
(+) Ganhos (perdas) não realizados com operações de derivativos .....	153,6	80,9	28,6

(-)Caixa e Equivalentes de caixa .....	1.309,3	1.643,1	515,6
<b>Empréstimos e financiamentos líquidos(1) .....</b>	<b>(1.431,0)</b>	<b>(584,7)</b>	<b>(642,5)</b>

(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.

A tabela a seguir contém o vencimento de nossa dívida de longo prazo consolidada em 2013:

<b>Vencimento dos empréstimos e financiamentos de longo prazo</b>	<b>Valor (em milhões de R\$)</b>
2015.....	1.201,3
2016.....	708,7
2017.....	58,7
2018 e após.....	232,7
	<b>2.200,8</b>

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

##### - 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 22 de junho de 2007, a Natura Cosméticos S.A 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, penas convencionais 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 destinados 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, penas convencionais 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 Itapecerica 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, penas convencionais e demais encargos, até 15 de janeiro de 2015.

Em 21 de janeiro de 2008, a Companhia, a Natura Indústria, 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 em caso de inadimplemento do referido contrato, abrangendo além do principal da dívida, os juros, comissões, penas convencionais e demais encargos, até 15 de junho de 2016.

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, tendo vencido a primeira em 15 de abril de 2010 e vencendo 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, penas convencionais e demais encargos, até 15 de setembro de 2016.

Em 13 de julho de 2011, a Natura Cosméticos e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 11,0 milhões destinados à Implantação de dois novos centros de Distribuição, localizados em Uberlândia/MG e Castanhal/PA e revitalização dos Centros de Distribuição de Matias Barbosa/MG, Jaboatão dos Guararapes/PE, Simões Filho/BA e Canoas/RS, financiamento de Capital de Giro e aquisições de máquinas e equipamentos necessários para esses fins. Para R\$ 9,3 milhões a amortização do crédito ocorrerá em sessenta parcelas mensais e sucessivas, tendo vencido a primeira em 15 de fevereiro de 2013 e vencendo a última em 15 de janeiro de 2018, para R\$ 1,7 milhões a amortização do crédito ocorrerá em trinta e seis parcelas mensais e sucessivas, tendo vencido a primeira em 15 de fevereiro de 2013 e vencendo a última em 15 de janeiro de 2016. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

Ainda em 13 de julho de 2011, a Natura Cosméticos S.A e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 41,5 milhões destinados à Implantação de novos sistemas de informação para otimização do "ciclo do pedido", desenvolvimento e Implantação de um novo modelo de governança no processo de cadastro de pessoas a materiais, implantação de dois novos centros de Distribuição, localizados em Uberlândia/MG e Castanhal/PA e revitalização dos Centros de Distribuição de Matias Barbosa/MG, Jaboatão dos Guararapes/PE, Simões Filho/BA e Canoas/RS. Para R\$ 37,5 milhões a amortização do crédito ocorrerá em sessenta parcelas mensais e sucessivas, tendo vencido a primeira em 15 de fevereiro de 2013 e vencendo a última em 15 de janeiro de 2018, para R\$ 3,9 milhões a amortização do crédito ocorrerá em sessenta parcelas mensais e sucessivas, tendo vencido a primeira em 15 de agosto de 2012 e vencendo a última em 15 de julho de 2017. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

Em 13 de julho de 2011, a Natura Indústria e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 10,4 milhões destinados à Implementação de melhorias de infraestrutura do Parque Industrial de Cajamar/SP, financiamento de Capital de Giro e aquisições de máquinas e equipamentos necessários

para esses fins. Para R\$ 7,7 milhões a amortização do crédito ocorrerá em sessenta parcelas mensais e sucessivas, tendo vencido a primeira em 15 de agosto de 2012 e vencendo a última em 15 de julho de 2017, para R\$ 2,7 milhões a amortização do crédito ocorrerá em trinta e seis parcelas mensais e sucessivas, tendo vencido a primeira em 15 de agosto de 2012 e vencendo a última em 15 de julho de 2015. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

Em 18 de julho de 2012, a Natura Indústria e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 141,1 milhões destinados à Implantação de uma fábrica de sabonetes e noodles em Benevides – PA, financiamento de Capital de Giro e aquisições de máquinas e equipamentos necessários para esses fins. Para R\$ 12,6 milhões a amortização do crédito ocorrerá em setenta e oito parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de maio de 2014 e vencendo a última em 15 de outubro de 2020, para R\$ 128,5 milhões a amortização do crédito ocorrerá em setenta e oito parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de março de 2014 e vencendo a última em 15 de agosto de 2020. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

Em 09 de maio de 2012, a Natura Cosméticos e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 17,5 milhões destinados à Implantação de um centro de distribuição no bairro Parque Anhanguera em São Paulo, financiamento de aquisições de máquinas e equipamentos necessários para esses fins. Para R\$ 12,6 milhões a amortização do crédito ocorrerá em setenta e oito parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de fevereiro de 2014 e vencendo a última em 15 de julho de 2020, para R\$ 4,8 milhões a amortização do crédito ocorrerá em 78 parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de dezembro de 2013 e vencendo a última em 15 de maio de 2020. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

Em 09 de maio de 2012, a Natura Cosméticos e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 4,2 milhões destinados à estudo e desenvolvimento de novos produtos, nas categorias cabelo, corpo e sabonete, para o lançamento-piloto de uma nova linha de produtos. a amortização do crédito ocorrerá em setenta e oito parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de dezembro de 2013 e vencendo a última em 15 de maio de 2020. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem

EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

Em 09 de maio de 2012, a Natura Inovação e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 8,6 milhões destinados à estudo e desenvolvimento de novos produtos, nas categorias cabelo, corpo e sabonete, para o lançamento-piloto de uma nova linha de produtos. a amortização do crédito ocorrerá em setenta e oito parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de dezembro de 2013 e vencendo a última em 15 de maio de 2020. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

Em 09 de maio de 2012, a Natura Indústria e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 4,6 milhões destinados à aquisição de máquinas e equipamentos importados, sem similar nacional, necessário à execução do estudo e desenvolvimento de novos produtos, nas categorias cabelo, corpo e sabonete, para o lançamento-piloto de uma nova linha de produtos. Para R\$ 4,1 milhões a amortização do crédito ocorrerá em setenta e oito parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de fevereiro de 2014 e vencendo a última em 15 de julho de 2020, para R\$ 0,5 mil a amortização do crédito ocorrerá em setenta e oito parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de dezembro de 2013 e vencendo a última em 15 de maio de 2020. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

Em 18 de outubro de 2012, a Natura Indústria e o BNDES (através do Banco Agente Santander), celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 50,0 milhões, destinado a “composição de capital de giro”. A amortização do crédito ocorrerá em vinte e quatro parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de dezembro de 2013 e vencendo a última em 15 de novembro de 2015. Este contrato tem como fiadora a Natura Cosméticos, as quais o vinculam de forma solidária a assumir as obrigações pecuniárias da Natura Indústria em caso de inadimplemento no referido contrato.

Em 13 de agosto de 2013, a Companhia, a Natura Indústria, a Natura Inovação e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de linha de crédito rotativo no valor de R\$ 600,0 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 sessenta meses, a partir da data de assinatura do referido contrato. Os contratos assinados totalizam, nesta data, R\$ 59.8 milhões. Os contratos

assinados são garantidos por aval da Natura Cosméticos S.A., as quais vinculam de forma solidária as obrigações pecuniárias da Natura Indústria e Natura Inovação em caso de inadimplemento do referido contrato, abrangendo além do principal da dívida, os juros, comissões, penas convencionais e demais encargos. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

Em 13 de setembro de 2013, a Natura Cosméticos e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 37,3 milhões destinados à implantação da 1ª fase do projeto que objetiva conectar a Natura às suas consultoras e aos seus consumidores finais por meio digital. A amortização do crédito ocorrerá em setenta e duas parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de outubro de 2015 e vencendo a última em 15 de setembro de 2021. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

#### - 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, Banco Itaú Unibanco S.A., Banco do Brasil S.A., que contratam com a Natura Indústria as referidas operações de financiamento.

Entre os anos de 2011 e 2013, a Natura Indústria celebrou 42 quarenta e dois contratos de abertura de crédito fixo em favor dos bancos acima mencionados para o financiamento de máquinas e equipamentos, no valor total de R\$ 17,0 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.

#### - 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 29 de dezembro de 2010, a Natura Inovação e a FINEP celebraram um Contrato de Financiamento no valor de R\$ 74,2 milhões, destinado ao custeio parcial das despesas incorridas na elaboração do projeto “Pesquisa e Inovação para o Desenvolvimento de Novos Produtos Cosméticos”. A amortização do crédito ocorrerá em oitenta e uma parcelas mensais e sucessivas, tendo vencido a primeira em 15 de setembro de 2012 e vencendo a última em 15 de maio de 2019. Este contrato tem como fiadora a Natura Cosméticos, as quais o vinculam de forma solidária a assumir as obrigações pecuniárias da Natura Inovação em caso de inadimplemento no referido contrato.

Em 06 de dezembro de 2013, a Natura Inovação e a FINEP celebraram um Contrato de Financiamento no valor de R\$ 205,8 milhões, destinado ao financiamento de inovação tecnológica em caráter sistemático, que resulte em ampliação da capacidade inovativa, compreendendo investimentos em capitais tangíveis, incluindo infraestrutura física, e em capitais intangíveis. A amortização do crédito ocorrerá em oitenta e uma parcelas mensais e sucessivas, tendo vencido a primeira em 15 de junho de 2016 e vencendo a última em 15 de junho de 2023. Este contrato tem como fiadora a Natura Cosméticos, as quais o vinculam de forma solidária a assumir as obrigações pecuniárias da Natura Inovação em caso de inadimplemento no referido contrato.

- Resolução nº 4.131

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior via Resolução nº 4.131/62 captada com Instituições Financeiras. Abaixo destaque para os contratos vigentes:

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco Bradesco em 19 de julho de 2012 com vencimento em 07 de julho de 2015 e valor de principal de US\$ 50.000.000,00. A amortização dos juros é semestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco Itaú em 23 de julho de 2012 com vencimento em 23 de julho de 2015 e valor de principal de US\$ 50.000.000,00. A amortização dos juros é semestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco Citibank em 24 de julho de 2012 com vencimento em 17 de julho de 2015 e valor de principal de US\$ 50.000.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Bank of America em 13 de agosto de 2012 com vencimento em 17 de agosto de 2015 e valor de principal de US\$ 100.000.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em três parcelas semestrais vencendo a primeira em 18 de agosto de 2014 e a última em 17 de agosto de 2015.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco Bradesco em 04 de setembro de 2012 com vencimento em 27 de agosto de 2014 e valor de principal de US\$ 45.000.000,00. A amortização dos juros é semestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco HSBC em 05 de outubro de 2012 com vencimento em 05 de outubro de 2015 e valor de principal de US\$ 100.000.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Bank of America em 26 de novembro de 2012 com vencimento em 25 de novembro de 2015 e valor de principal de US\$ 100.000.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em três parcelas semestrais vencendo a primeira em 25 de novembro de 2014 e a última em 25 de novembro de 2015.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Bank of America em 11 de Outubro de 2013 com vencimento em 11 de outubro de 2016 e valor de principal de US\$ 82.827.167,31. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em duas parcelas semestrais vencendo a primeira em 11 de Abril de 2016 e a última em 11 de outubro de 2016.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Bank of America em 31 de Outubro de 2013 com vencimento em 31 de outubro de 2016 e valor de principal de US\$ 41.372.832,69. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em duas parcelas semestrais vencendo a primeira em 03 de Maio de 2016 e a última em 31 de outubro de 2016.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco de Tókyo em 01 de Agosto de 2013 com vencimento em

17 de Maio de 2015 e valor de principal de US\$ 70.000.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco Citibank em 07 de agosto de 2013 com vencimento em 07 de agosto de 2014 e valor de principal de US\$ 40.000.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco Itaú em 11 de dezembro de 2013 com vencimento em 11 dezembro de 2015 e valor de principal de US\$ 75.000.000,00. A amortização dos juros é semestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

- NCE – Nota de crédito de exportação

Cédula de Crédito Bancário a título de Capital de Giro para empresas exportadoras captada com Instituições Financeiras. Abaixo destaque para os contratos vigentes:

Cédula de Crédito Bancário a título de Capital de Giro para empresas exportadoras captada com o Banco HSBC em 06 de fevereiro de 2013 com vencimento em 05 de fevereiro de 2016 e valor de principal de R\$ 50.000.000,00. A amortização dos juros é semestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário a título de Capital de Giro para empresas exportadoras captada com o Banco HSBC em 15 de Agosto de 2013 com vencimento em 15 de Agosto de 2014 e valor de principal de R\$ 25.000.000,00. A amortização dos juros é semestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário a título de Capital de Giro para empresas exportadoras captada com o Banco Itaú em 04 de fevereiro de 2013 com vencimento em 10 de fevereiro de 2016 e valor de principal de R\$ 100.000.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário a título de Capital de Giro para empresas exportadoras captada com o Banco Itaú em 07 de março de 2013 com vencimento em 07 de março de 2016 e valor de principal de R\$ 17.500.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário a título de Capital de Giro para empresas exportadoras captada com o Banco Itaú em 02 de agosto de 2013 com vencimento em 01 de agosto de 2016 e valor de principal de R\$ 10.000.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

- 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 e de juros 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 07 de dezembro de 2011, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 21,9 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de dezembro de 2016.

Em 19 de julho de 2012, a Companhia e o Banco Bradesco celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de R\$ 101,3 milhões, com data de liquidação prevista em 07 de julho de 2015.

Em 23 de julho de 2012, a Companhia e o Banco Itaú celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de R\$ 100,8 milhões, com data de liquidação prevista em 23 de julho de 2015.

Em 24 de julho de 2012, a Companhia e o Banco Citibank celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de R\$ 101,3 milhões, com data de liquidação prevista em 17 de julho de 2015.

Em 03 de agosto de 2012, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 5,1 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de julho de 2020.

Em 13 de agosto de 2012, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de R\$ 204,8 milhões, com data de liquidação prevista em 17 de agosto de 2015.

Em 17 de agosto 2012, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 1,6 milhão, com data de liquidação prevista para o dia 15 de abril de 2017.

Em 04 de setembro de 2012, a Companhia e o Banco Bradesco celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de R\$ 92,1 milhões, com data de liquidação prevista em 27 de agosto de 2014.

Em 05 de outubro de 2012, a Companhia e o Banco HSBC celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de R\$ 202,7 milhões, com data de liquidação prevista em 05 de outubro de 2015.

Em 26 de novembro de 2012, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de R\$ 203,8 milhões, com data de liquidação prevista em 25 de novembro de 2015.

Em 19 de dezembro de 2012, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 1,2 milhão, com data de liquidação prevista para o dia 17 de abril de 2017.

Em 19 de dezembro de 2012, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 1,5 milhão, com data de liquidação prevista para o dia 15 de julho de 2020.

Em 04 de fevereiro de 2013, a Companhia e o Banco Itaú celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção do risco da taxa de Juros para os empréstimos “NCE” no valor de US\$ 100,0 milhões, com data de liquidação prevista para 10 de fevereiro de 2016.

Em 06 de fevereiro de 2013, a Companhia e o Banco HSBC celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção do risco da taxa de Juros para os

empréstimos “NCE” no valor de US\$ 50,0 milhões, com data de liquidação prevista para 05 de fevereiro de 2016.

Em 07 de março de 2013, a Companhia e o Banco Itaú celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção do risco da taxa de Juros para os empréstimos “NCE” no valor de US\$ 17,5 milhões, com data de liquidação prevista para 07 de março de 2016.

Em 01 de Agosto de 2013, a Companhia e o Banco de Tokyo celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de US\$ 70,0 milhões, com data de liquidação prevista para 17 de Maio de 2015.

Em 02 de agosto de 2013, a Companhia e o Banco Itaú celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção do risco da taxa de Juros para os empréstimos “NCE” no valor de US\$ 10,0 milhões, com data de liquidação prevista para 01 de agosto de 2016.

Em 07 de agosto de 2013, a Companhia e o Banco Citibank celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de US\$ 40,0 milhões, com data de liquidação prevista para 07 de agosto de 2014.

Em 15 de Agosto de 2013, a Companhia e o Banco HSBC celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção do risco da taxa de Juros para os empréstimos “NCE” no valor de US\$ 25,0 milhões, com data de liquidação prevista para 15 de Agosto de 2014.

Em 11 de Outubro de 2013, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de US\$ 82,8 milhões, com data de liquidação prevista para 11 de outubro de 2016.

Em 31 de Outubro de 2013, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de US\$ 41,4 milhões, com data de liquidação prevista para 31 de outubro de 2016.

Em 11 de dezembro de 2013, a Companhia e o Banco Itaú celebraram um Contrato de Operação de “Swap” Contrato de proteção cambial para os empréstimos “Resolução nº 4.131/62” no valor de US\$ 75,0 milhões, com data de liquidação prevista para 11 de dezembro de 2015.

### 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 entre 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.

Em 2013 e em 2012, a maioria dos contratos de empréstimos e financiamentos mantidos pela Companhia e por suas controladas não contém cláusulas restritivas que estabelecem obrigações quanto à manutenção de índices financeiros por parte da Sociedade e de suas controladas.

O contrato firmado com o BNDES em julho de 2011 apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros:

- Margem EBITDA igual ou superior a 15%; e
- Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5 (dois inteiros e cinco décimos).

Em 2013, a Companhia cumpria integralmente todas essas cláusulas restritivas.

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.

Em 31 de dezembro de 2013, a Companhia possuía um limite de conta garantida sem utilização de R\$525,5 mil o que totalizava um total de linha de crédito contratado de R\$2.324,5 milhões.

*(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 2013, 2012 e 2011**

- Os balanços patrimoniais (controladora e consolidado) levantados em 2013, em 2012 e em 2011, 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 2013, 2012 e 2011, 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 Companhia 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 2010.
- **Reapresentação dos valores correspondentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2012**

Em decorrência das mudanças nas práticas contábeis adotadas pela Sociedade em 2013, os valores correspondentes a 31 de dezembro de 2012, apresentados para fins de comparação, foram ajustados e estão sendo reapresentados como previsto na NBC TG 23, ou no CPC 23 - Práticas Contábeis, Mudanças de Estimativa e Retificação de Erro. Nossa opinião não contém modificação relacionada a esse assunto.

O parecer da auditoria sobre as demonstrações contábeis (controladora e consolidado) referentes aos exercícios findos em 2013, 2012 e em 2011, inclui parágrafo de ênfase sobre o fato 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 Ernst & Young Auditores Independentes S.S. em 2013 e 2012 e pela Deloitte Touche Tohmatsu Auditores Independentes em 2011, de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil.

#### **(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 Companhia 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 2013*

As interpretações e alterações das normas existentes a seguir foram editadas e estavam em vigor em 2013.

Pronunciamentos novos ou revisados aplicados pela primeira vez em 2013

A Sociedade aplicou, pela primeira vez, as alterações do IAS19 - Benefícios a Empregados o que exigiu a reapresentação das demonstrações financeiras anteriores.

Adicionalmente outras alterações se aplicam pela primeira vez em 2013, porém não afetaram as demonstrações financeiras individuais ou consolidadas da Sociedade. Essas

alterações incluem o IFRS 10 - Demonstrações Consolidadas, IFRS 11 - Negócios em Conjunto, IFRS 12 – Divulgações de Participações em Outras Entidades, IFRS 13 – Mensuração ao Valor justo, IAS 27 - Demonstrações Financeiras Consolidadas e Individuais (Revisado em 2011), IAS 28 - Investimentos em Coligadas e Entidades com Controle Compartilhado (Revisada em 2011), Alterações à IAS 1 - Apresentação das Demonstrações Financeiras e Alterações à IAS 16 – Imobilizado.

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

A partir de 1º de janeiro de 2013 passou a vigorar as alterações da IAS 19 que trouxe a eliminação do enfoque do corredor, com isso os ganhos ou as perdas atuariais passam a ser reconhecidos como outros resultados abrangentes (anteriormente reconhecidos no resultado) para os planos de pensão e o resultado para os demais benefícios de longo prazo, quando incorridos, entre outras alterações, com base em cálculo atuarial elaborado por atuário independente, conforme detalhes divulgados na nota explicativa divulgadas em 12 de fevereiro de 2014.

Novas normas, alterações e interpretações de normas

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

IFRS 9 Instrumentos Financeiros

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

Entidades de Investimento (Revisões da IFRS 10, IFRS 12 e IAS 27)

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

IAS 32 Compensação de Ativos e Passivos Financeiros – Revisão da IAS 32

Essas revisões clarificam o significado de “atualmente tiver um direito legalmente exequível de compensar os valores reconhecidos” e o critério que fariam com que os mecanismos de liquidação não simultâneos das câmaras de compensação se qualificassem para compensação. Essas revisões passarão a vigorar para exercícios iniciados em ou após 1º de janeiro de 2014. A Sociedade não espera que essas revisões sejam relevantes em suas demonstrações financeiras.

#### IFRIC 21 Tributos

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

#### IAS 39 Renovação de Derivativos e Continuação de Contabilidade de Hedge – Revisão da IAS 39

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

A Sociedade pretende adotar tais normas quando elas entrarem em vigor divulgando e reconhecendo os impactos nas demonstrações financeiras que possam ocorrer quando da aplicação de tais adoções.

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

#### ***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:

Exercício social findo em

	2013	AV <sup>(1)</sup>	2012	AV <sup>(1)</sup>	2011	AV <sup>(1)</sup>	Varição 2013/2012	Varição 2012/2011
<i>(R\$ milhões, exceto o lucro líquido do exercício por ação)</i>								
Receita líquida	7.010,3	100%	6.345,7	100%	5.591,4	100%	10,47%	13,49%
Custo dos produtos vendidos	(2.089,8)	29,81%	(1.868,0)	29,44%	(1.666,3)	29,80%	11,87%	12,11%
<b>Lucro bruto</b>	<b>4.920,53</b>	<b>70,19%</b>	<b>4.477,62</b>	<b>70,60%</b>	<b>3.925,10</b>	<b>70,20%</b>	<b>9,89%</b>	<b>14,08%</b>
(Despesas) Receitas Operacionais								
Com vendas	(2.470,7)	-35,24%	(2.212,2)	34,90%	(1.952,7)	34,90%	11,69%	13,29%
Administrativas e gerais	(962,2)	-13,72%	(771,5)	12,20%	(680,7)	12,20%	24,71%	13,34%
Participação dos colaboradores nos resultados	(61,9)	-0,88%	(90,8)	1,40%	(30,2)	0,50%	-31,78%	200,66%
Remuneração dos administradores	(18,6)	-0,26%	(20,7)	0,30%	(9,4)	0,20%	-10,54%	120,63%
Resultado de equivalência patrimonial	-	0,00%	-					
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	8,9	0,13%	(11,6)	-0,20%	63,1	-1,10%	-176,02%	-118,45%
<b>Lucro operacional antes dos resultados financeiros</b>	<b>1.416,00</b>	<b>20,20%</b>	<b>1.370,70</b>	<b>21,60%</b>	<b>1.315,10</b>	<b>23,50%</b>	<b>3,30%</b>	<b>4,23%</b>
Receitas financeiras	364,2	5,20%	161,8	2,50%	122,7	2,20%	125,10%	31,87%
Despesas financeiras	(522,5)	-7,45%	(234,2)	4,00%	(200,0)	3,60%	123,13%	17,08%
<b>Lucro antes do imposto de renda e contribuição social</b>	<b>1.257,75</b>	<b>17,94%</b>	<b>1.298,35</b>	<b>20,10%</b>	<b>1.237,70</b>	<b>22,10%</b>	<b>-3,13%</b>	<b>4,90%</b>
Imposto de renda e contribuição social	(409,9)	-5,85%	(424,0)	6,50%	(406,8)	7,30%	-3,31%	4,22%
<b>Lucro líquido do exercício</b>	<b>847,81</b>	<b>12,09%</b>	<b>874,38</b>	<b>13,60%</b>	<b>830,90</b>	<b>14,90%</b>	<b>-3,04%</b>	<b>5,23%</b>
Atribuível a:								
Acionistas da Sociedade	842,6	12,02%	874,4	13,60%	830,9	14,90%	-3,63%	5,23%
Não controladores	5,2		-	-	-	-	-	-
Lucro líquido do exercício por ação – R\$	1,962		2,039		1,932		-3,78%	5,53%

<sup>(1)</sup> Análise vertical

## Balancos Patrimoniais levantados em 2013, 2012 e 2011

As tabelas abaixo apresentam um resumo dos Balancos Patrimoniais consolidados levantados em 2013, 2012 e 2011, bem como as variações ocorridas nos períodos apresentados:

Balancos Patrimoniais	Exercícios findos em							
	2013	AV <sup>(1)</sup>	2012	AV <sup>(1)</sup>	2011	AV <sup>(1)</sup>	Variação	Variação
							13/12	12/11
<i>(R\$ milhões)</i>								
<b>Ativo</b>								
<b>Circulante</b>								
Caixa e equivalentes de caixa	1.016,3	16,3%	1.144,4	21,4%	515,6	13,6%	-11,2%	122,0%
Títulos e valores mobiliários	293,0	4,7%	498,7	9,3%	-	0,0%	-41,2%	n/a
Contas a receber de clientes	807,0	12,9%	651,4	12,2%	641,9	16,9%	23,9%	1,5%
Estoques	799,5	12,8%	700,7	13,1%	688,7	18,2%	14,1%	1,7%
Impostos a recuperar	181,1	2,9%	144,5	2,7%	201,6	5,3%	25,4%	-28,3%
Ganhos não realizados em operações com derivativos	153,6	2,5%	80,9	1,5%	28,6	0,8%	89,8%	183,0%
Outros créditos	262,4	4,2%	157,8	2,9%	126,8	3,3%	66,3%	24,4%
<b>Total do ativo circulante</b>	<b>3.512,9</b>	<b>56,2%</b>	<b>3.378,3</b>	<b>63,1%</b>	<b>2.203,3</b>	<b>58,1%</b>	<b>4,0%</b>	<b>53,3%</b>
<b>Não circulante</b>								
Realizável a Longo prazo:								
Impostos a recuperar	175,1	2,8%	151,4	2,8%	111,2	3,4%	15,7%	36,1%
IRPJ e CSLL diferidos	193,8	3,1%	195,6	3,7%	189,6	5,6%	-0,9%	3,2%
Depósitos judiciais	412,4	6,6%	349,5	6,5%	295,8	10,5%	18,0%	18,2%
Outros ativos não circulantes	37,2	0,6%	41,3	0,8%	29,9	1,4%	-10,0%	38,1%
Imobilizado	1.439,7	23,0%	1.012,1	18,9%	800,4	17,4%	42,3%	26,4%
Intangível	477,3	7,6%	228,5	4,3%	162,8	3,7%	108,8%	40,4%
<b>Total do ativo não circulante</b>	<b>2.735,4</b>	<b>43,8%</b>	<b>1.978,4</b>	<b>36,9%</b>	<b>1.589,8</b>	<b>42,0%</b>	<b>38,3%</b>	<b>24,4%</b>
<b>Total do Ativo</b>	<b>6.248,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.356,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.793,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,6%</b>	<b>41,2%</b>

Balancos Patrimoniais	Exercícios findos em							
	2013	AV <sup>(1)</sup>	2012	AV <sup>(1)</sup>	2011	AV <sup>(1)</sup>	Variação	Variação
							13/12	12/11
<i>(R\$ milhões)</i>								
<b>Passivo</b>								
<b>Circulante</b>								
Empréstimos e financiamentos	693,1	11,1%	999,5	18,7%	169,0	4,5%	-30,7%	491,4%
Fornecedores e outras contas a pagar	706,6	11,3%	649,9	12,1%	489,0	12,9%	8,7%	32,9%
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	177,6	2,8%	211,8	4,0%	132,0	3,5%	-16,1%	60,5%
Obrigações tributárias	659,3	10,6%	501,5	9,4%	446,8	11,8%	31,5%	12,2%
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas		0,0%		0,0%	-	0,0%	n/a	n/a
Instrumentos financeiros derivativos		0,0%		0,0%	-	0,0%	n/a	n/a

Outras obrigações	90,2	1,4%	52,0	1,0%	37,9	1,0%	73,3%	37,3%
<b>Total do passivo circulante</b>	<b>2.326,8</b>	<b>37,2%</b>	<b>2.414,7</b>	<b>45,1%</b>	<b>1.274,7</b>	<b>33,6%</b>	<b>-3,6%</b>	<b>89,4%</b>
<b>Não circulante</b>		<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>				
Empréstimos e financiamentos	2.200,8	35,2%	1.309,2	24,4%	1.017,7	26,8%	68,1%	28,6%
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	215,6	3,5%	177,3	3,3%	65,0	1,7%	21,7%	172,7%
Obrigações tributárias	73,8	1,2%	63,3	1,2%	140,5	3,7%	16,6%	-55,0%
Outras obrigações	263,0	4,2%	104,8	2,0%	44,8	1,2%	150,8%	134,0%
<b>Total do passivo não circulante</b>	<b>2.753,2</b>	<b>44,1%</b>	<b>1.654,6</b>	<b>30,9%</b>	<b>1.268,0</b>	<b>33,4%</b>	<b>66,4%</b>	<b>30,5%</b>
<b>Patrimônio líquido</b>		<b>0,0%</b>		<b>0,0%</b>				
Capital social	427,1	6,8%	427,1	8,0%	427,1	11,3%	0,0%	0,0%
Reservas de capital	(84,0)	-1,3%	(66,1)	-1,2%	160,3	4,2%	27,0%	-141,2%
Reservas de lucros	150,4	2,4%	155,9	2,9%	292,5	7,7%	-3,5%	-46,7%
Ações em tesouraria	162,6	2,6%	311,7	5,8%	(102,8)	-2,7%	-47,8%	-403,2%
Dividendo adicional proposto	496,4	7,9%	491,3	9,2%	490,9	12,9%	1,0%	0,1%
Outros resultados abrangetes	(6,9)	-0,1%	(32,5)	-0,6%	(17,6)	-0,5%	-78,7%	84,4%
Participação dos acionistas não controladores	22,6	0,4%	-	-	-	-	n/a	n/a
<b>Total do patrimônio líquido</b>	<b>1.168,3</b>	<b>18,7%</b>	<b>1.287,4</b>	<b>24,0%</b>	<b>1.250,2</b>	<b>33,0%</b>	<b>-9,3%</b>	<b>3,0%</b>
<b>Total do passivo e do patrimônio líquido</b>	<b>6.248,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.356,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.793,0</b>	<b>100,0%</b>	<b>16,6%</b>	<b>41,2%</b>

<sup>(1)</sup> Análise vertical.

## Comparação dos resultados operacionais nos exercícios sociais findos em 2013 e 2012

### Receita bruta

Nossa receita bruta atingiu R\$ 9.451,7 milhões em 2013, representando um aumento de 10,3% em relação à receita bruta de 8.566,1 milhões em 2012, 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 5,4% das vendas no mercado interno pode ser decomposto no aumento de 7,6% na quantidade de unidades vendidas (que atingiu 479,9 milhões de unidades em 2013, comparado as 445,8 milhões de unidades em 2012) e na variação do preço médio dos produtos vendidos de 1,8%.

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 2013/2012 (%)
	31 de dezembro 2013	31 de dezembro 2012	
Mercado interno	8.037,6	7.626,1	5,4%

Mercado externo – operações internacionais (1)	1.404,4	932,7	50,6%
Outras vendas mercado interno (2)	1,3	1,4	-8,5%
Outras vendas mercado externo (3)	8,4	5,9	41,9%
Receita bruta	9.451,7	8.566,1	10,3%

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

(2) Vendas de sucata.

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

### Vendas no mercado externo

A receita proveniente das vendas das nossas operações internacionais somou R\$ 1.412,8 milhões em 2013, representando um crescimento de 50,5% em relação às vendas no mercado externo em 2012, de R\$ 938,6 milhões. Em moeda local ponderada, tivemos, na comparação dos anos de 2013 e 2012, um crescimento de 34,3% nas Operações em Consolidação e 24,5% nas Operações em Implantação no trimestre e de 28% e 25,2%, respectivamente, no acumulado do ano. Este resultado foi alavancado pelo crescimento significativo da base de consultoras, fruto da estabilização do modelo CNO no Chile, na Colômbia e no Peru e dos ajustes no modelo de Rede de Relações Sustentáveis no México.

### Impostos incidentes sobre as vendas, devoluções e cancelamentos.

Os impostos sobre vendas, devoluções e abatimentos aumentaram 10,0% para R\$ 2.441,4 milhões em 2013, comparado a R\$ 2.220,4 milhões em 2012, em razão do aumento nas vendas descritas acima.

### Receita líquida

Em virtude do acima exposto, a receita líquida da Companhia somou R\$ 7.010,3 milhões em 2013, representando um crescimento de 10,5% em relação à receita líquida de R\$ 6.345,7 milhões em 2012.

### Custo dos produtos vendidos

O custo dos produtos vendidos foi de R\$ 2.089,8 milhões em 2013, representando um crescimento de 11,9% comparado ao custo dos produtos vendidos de R\$ 1.868,0 milhões em 2012.

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>	<b>Exercício social findo em</b>		<b>Variação</b>
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2012/2011</b>
			<b>(%)</b>

Matéria-prima para produtos e embalagens <sup>(1)</sup> e produtos de revenda <sup>(2)</sup> .....	1.718,8	1.548,6	11,0%
Mão-de-obra.....	162,1	150,3	7,8%
Depreciação.....	65,7	48,8	34,5%
Outros custos <sup>(3)</sup> .....	143,2	120,2	19,1%
<b>Custo dos produtos vendidos</b> .....	<b>2.089,8</b>	<b>1.868,0</b>	<b>11,9%</b>

<sup>(1)</sup> Principalmente plásticos, vidros, gráficos e fragrâncias.

<sup>(2)</sup> Produtos produzidos por terceiros, sabonetes, produtos para cabelo, etc.

<sup>(3)</sup> 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 aumentou para 29,8% em 2013, comparado a 29,4% em 2012. Este pequeno aumento deve-se principalmente a desvalorização do Real frente ao Dólar (cerca de 15% do nosso custo total está atrelado a moeda estrangeira).

### Lucro bruto

O aumento do lucro bruto está atrelado ao aumento da receita e representa 9,9% de crescimento para R\$ 4.920,5 milhões em 2013, comparado ao lucro bruto de R\$ 4.477,6 milhões em 2012. Nossa margem bruta reduziu para 70,2% em 2013, comparado a 70,6% em 2012. Essa redução decorre, basicamente, em função da relação entre o custo das mercadorias vendidas em comparação com a receita líquida explicada anteriormente.

### (Despesas) e Receitas operacionais

As despesas operacionais foram R\$ 3.504,5 milhões em 2013, representando um crescimento de 12,8% comparado às despesas operacionais de R\$ 3.106,9 milhões em 2012.

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>	<b>Exercício social</b>		Variação
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	
			13/12 (%)
Despesas com vendas.....	2.470,7	2.212,2	11,7%
Despesas administrativas e gerais.....	962,2	771,5	24,7%
Participação dos Colaboradores nos resultados.....	61,9	90,8	(31,8)%
Remuneração dos Administradores.....	18,5	20,7	(10,5)%
Outras receitas (despesas) operacionais líquidas.....	<u>(8,8)</u>	<u>11,6</u>	(176,0)%
<b>Despesas operacionais líquidas.....</b>	<b>3.504,5</b>	<b>3.106,9</b>	<b>12,8%</b>

### Despesas com vendas

As despesas com vendas aumentaram de R\$ 2.212,2 milhões no exercício findo em 2012, para R\$ 2.470,7 milhões no exercício findo em 2013. Em relação à receita líquida, as despesas com vendas cresceram para 35,2% em 2013, comparado a 34,9% em 2012. As despesas com vendas mantiveram-se adequadas com a estratégia da nossa Companhia e consistentes com o ambiente competitivo. Em 2013, incrementamos o investimento em marketing, tanto no suporte ao lançamento de produtos, como em treinamentos e eventos para a força de vendas. Esse aumento ocorreu em razão de uma maior eficiência logística e da diluição dos custos da nossa força de vendas.

### Despesas administrativas e gerais

As despesas administrativas e gerais aumentaram de R\$ 772,7 milhões em 2012, para R\$ 962,2 milhões em 2013. Em termos de percentual da receita líquida, as despesas administrativas e gerais sofreram um aumento em 2013 de 24,7%, passando de 12,2% em 2012 para 13,7% em 2013. O crescimento nas despesas administrativas no comparativo do ano e em linha com nossos planos deve-se ao aumento planejado de investimentos em Tecnologia da Informação e em projetos estratégicos, o qual foi compensado por economias em despesas discricionárias e ganhos de eficiência em alguns processos.

### Participação dos colaboradores nos resultados

A despesa de participação dos nossos colaboradores nos resultados diminuiu de R\$ 90,8 milhões no exercício de 2012, para R\$ 61,9 milhões no exercício de 2013. Essa diminuição deve-se aos resultados que ficaram abaixo de nossas expectativas.

### Remuneração dos administradores

A remuneração dos administradores diminuiu de R\$ 20,7 milhões em 2012 para R\$ 18,6 milhões em 2013. Essa diminuição deve-se aos resultados que ficaram abaixo de nossas expectativas.

### Outras receitas (despesas) operacionais líquidas

As outras receitas (despesas) operacionais líquidas reduziram de uma despesa de R\$ 11,6 milhões em 2012, para uma receita de R\$ 8,9 milhões em 2013. Sendo que a venda de um imóvel em Itapeverica da Serra o item mais relevante.

### Receitas (despesas) financeiras líquidas

O resultado financeiro líquido apresentou uma despesa de R\$ 158,3 milhões em 2013

em comparação a uma despesa de R\$ 72,3 milhões em 2012.

A despesa financeira aumentou para R\$ 522,5 milhões em 2013, se comparada a R\$ 234,2 milhões em 2012. Como principais efeitos temos a marcação ao mercado e o aumento do endividamento.

A receita financeira aumentou para R\$ 364,2 milhões, em 2013 em comparação com R\$ 161,8 milhões, em 2012. Destaca-se o ganho com operações de derivativos contratadas para proteção cambial das exposições da Companhia e também ao aumento das aplicações financeiras.

As dívidas contraídas em moeda estrangeira têm, em 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 diminuíram para R\$ 409,9 milhões em 2013, comparado a R\$ 424,0 milhões em 2012. A variação da despesa com IRPJ e CSLL é diretamente relacionada pelo resultado operacional do período.

#### Lucro Líquido

Pelas razões acima expostas, nosso lucro líquido reduziu para R\$ 847,8 milhões em 2013 (12,1% da receita líquida), comparado a R\$ 874,4 milhões em 2012 (13,8% da receita líquida).

Outras informações e medidas não contábeis

#### EBITDA

Nosso EBITDA atingiu R\$ 1.609,0 milhões em 2013, representando um crescimento de 6,4% comparado ao EBITDA de R\$ 1.511,9 milhões em 2012. A nossa margem de EBITDA foi de 23,0% em 2013, em comparação a 23,8% em 2012.

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

	Exercício social findo em		
	2013	2012	Varição 2012/2011 (%)
Lucro líquido	842,6	874,4	-3,6

	Exercício social findo em		
	2013	2012	Variação 2012/2011 (%)
(+) Depreciações e amortizações	193,0	141,2	36,7
(+) Receitas (despesas) financeiras líquidas	158,3	72,4	118,7
(+) IRPJ e CSLL	409,9	424,0	-3,3
(+) Partic. Minoritário	5,2	-	-
EBITDA	1.609,0	1.511,9	6,4

## Comparação das Principais Contas Patrimoniais em 2013 e 2012

### ATIVO

#### Circulante

Em 2013, o Circulante era de R\$ 3.512,9 milhões, 4,0% superior a 2012. Este cenário decorreu, principalmente, pela diminuição de caixa e equivalentes de caixa, e títulos e valores mobiliários, e aumento de contas a receber, estoques e Outros ativos conforme explicações abaixo:

#### Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários

Em 2013, o saldo de Caixa e equivalentes de caixa era de R\$ 1.309,3 milhões, ou 20,3% inferior ao de 2012. Esta variação é explicada pelas liquidações de empréstimos em 2013 que estavam no caixa dada oportunidade de captação em 2012. Caixa e equivalentes de caixa representam 21,0% do nosso ativo em 2013, em comparação com 30,7% em 2012.

#### Contas a receber de clientes

Em 2013, as Contas a receber de clientes eram de R\$ 807,0 milhões, 23,9% superior a 2012.

As Contas a receber de clientes representavam 12,9% do nosso ativo em 2013, em comparação com 10,4% em 2012.

#### Estoques

Em 2013, o saldo da conta Estoques era de R\$ 799,5 milhões, 14,1% superior a 2012. Essa variação se deve principalmente ao crescimento de vendas da Companhia, Otimização dos Centros de Distribuição e pela formação de estoques para o atendimento eficiente da demanda.

A conta de Estoques representava 12,9% do nosso ativo em 2013, em comparação com 10,4% em 2012.

#### Ganhos não realizados/ Provisão para perdas em operações com derivativos

Em 2013, o saldo da conta de Provisão para Ganhos com Operações de Derivativos era devedora e com um saldo de R\$ 153,6 milhões, respondendo por 2,5% de nosso ativo total e em 2012 o saldo era devedora em R\$ 80,9 milhões e 1,5% de nosso ativo total de Provisão para Perdas com Operações de Derivativos. O valor de mercado destes instrumentos era de R\$ 1.952,1 milhões e R\$ 1.450,9 milhões em 2013 e 2012, respectivamente.

#### Não circulante

Em 2013, o Não Circulante era de R\$ 2.735,4 milhões, 38,3% superior a 2012. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de Impostos a Recuperar, Depósitos Judiciais, Ativo Imobilizado e Intangível, conforme explicações abaixo.

#### Impostos a recuperar

Em 2013, o saldo da conta de Impostos a Recuperar de longo prazo atingiu o montante de R\$ 175,1 milhões, 15,7% maior do que o saldo em 2012 de R\$ 151,4 milhões. Adicionalmente, Impostos a Recuperar de longo prazo representavam 2,3% do nosso ativo total em 2013, em comparação com 2,2% em 2012. Estes impostos a recuperar serão compensados ao longo dos próximos anos após a liberação da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (Sefaz).

#### IRPJ e CSLL diferidos

Em 2013, o saldo das contas IRPJ e CSLL Diferidos era de R\$ 193,8 milhões, 1,0% menor que em 2012 e representava 2,6% do nosso ativo em 2013, em comparação com 2,8% em 2012.

#### Depósitos Judiciais

Em 2013, o saldo dos Depósitos Judiciais era de R\$ 412,4 milhões, 18,0% maior que em 2012. Esta variação deve-se, principalmente, aos depósitos dos estados do Distrito Federal, Rio de Janeiro e Mato Grosso do Sul. A conta de Depósitos Judiciais representava 6,6% do nosso ativo em 2013, em comparação com 6,5% em 2012.

#### Imobilizado

Em 2013, o Imobilizado era de R\$ 1.439,7 milhões, 42,3% maior que em 2012. Esta variação é decorrente do maior investimento de nossa história, cerca de R\$ 553,9 milhões (Capex), destinados a projetos de produção, logística e tecnologia, indispensáveis para a sustentação do nosso crescimento, parcialmente compensados pela depreciação do período. A conta Imobilizado representava 23,0% de nosso ativo total em 2013, em comparação com 18,9% em 2012.

#### Intangível

Em 2013, o Intangível era de R\$ 477,3 milhões, 108,8% maior que em 2012. Esse aumento deve-se, principalmente, ao ágio da aquisição da AESOP. A conta Intangível representava 7,6% de nosso ativo total em 2013, em comparação com 4,3% em 2012.

### **PASSIVO**

#### Circulante

Em 2013, o Circulante era de R\$ 2.326,8 milhões, 3,6% inferior a 2012. Essa diminuição decorreu, principalmente, da troca de empréstimos e financiamentos de curto prazo para longo prazo.

#### Empréstimos e financiamentos

Em 2013, o saldo da conta Empréstimos e Financiamentos era de R\$ 693,1 milhões, 30,7% menor do que em 2012. Essa variação deve-se, principalmente, aos pagamentos ocorridos em 2013. A conta Empréstimos e Financiamentos representavam 11,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2013, em comparação com 18,7% em 2012.

#### Fornecedores e outras contas a pagar

Em 2013, os saldos de fornecedores e outras contas a pagar eram de R\$ 706,6 milhões, representando um aumento de 8,7% em relação a 2012, decorrente do crescimento das compras de matérias primas e embalagens para a formação de estoques em virtude do aumento de vendas, estratégias dos novos Centros de Distribuição e o aumento do CAPEX. A conta Fornecedores e outras contas a pagar representava 11,3% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2013, em comparação com 12,1% em 2012.

#### Salários, participações nos resultados e encargos sociais.

Em 2013, a conta de Salários, participações no resultado e encargos sociais era de R\$ 177,6 milhões, comparado com R\$ 211,8 milhões em 2012, representando uma diminuição de 16,1% em função do atingimento abaixo do esperado das metas de PLR

do ano de 2013. A conta Salários, Participações nos resultados e encargos sociais representava 2,8% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2013, em comparação com 4,0% em 2012.

#### Obrigações tributárias

Em 2013, a conta Obrigações Tributárias era de R\$ 659,3 milhões, comparado com R\$ 501,5 milhões em 2012, demonstrando um aumento de 31,5% decorrente, principalmente, do crescimento de vendas do período e do questionamento fiscal sobre os saldos de ICMS incluídos na base de cálculo do PIS e da Cofins. A conta Obrigações Tributárias representava 10,6% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2013, em comparação com 9,4% em 2012.

#### Outras obrigações

Em 2013, o saldo da conta Outras Obrigações era de R\$ 90,2 milhões, comparado com R\$ 52,0 milhões em 2012, demonstrando aumento de 73,3%. A conta de Outras Obrigações representava 1,4% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2013, e 1,0% em 2012.

#### Passivo não Circulante

Em 2013, o Passivo não Circulante era de R\$ 2.753,2 milhões, 66,4% superior a 2012. Este aumento decorreu, principalmente, em virtude das novas captações de Empréstimos e financiamentos no exercício.

#### Empréstimos e financiamentos

Em 2013, os Empréstimos e Financiamentos eram de R\$ 2.200,8 milhões, apresentando um aumento de 68,1% em relação a 2012. A conta de Empréstimos e Financiamentos representava 35,2% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2013, e 24,4% em 2012.

#### Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

Em 2013, a provisão para passivos contingentes era de R\$ 73,8 milhões, apresentando um aumento de 16,6% em relação a 2012. A conta de Provisões para Riscos Tributários, Cíveis e Trabalhistas representava no longo prazo, 1,2% de nosso passivo total em 2013, e 1,2% em 2012.

#### Obrigações tributárias

Em 2013, a conta Obrigações Tributárias no longo prazo era de R\$ 215,6 milhões,

comparado com R\$ 177,3 milhões em 2012, demonstrando aumento de 21,7% decorrente, principalmente, das provisões para discussões judiciais nos Estados de Distrito Federal, Rio de Janeiro e Mato Grosso do Sul. A conta Obrigações Tributárias no longo prazo representava 3,5% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2013, em comparação com 3,3% em 2012.

#### Outras provisões

O saldo de outras provisões era de R\$ 262,9 em 2013 e R\$ 104,8 em 2012. Este aumento deve-se pela constituição de reserva pela obrigação firmada no contrato de compra e venda da Emeis Holdings Pty Ltd, que define a aquisição da participação de não controladores a partir de 2015, com prazo máximo em 2025.

#### Patrimônio líquido

O patrimônio líquido, de R\$ 1.287,4 milhões em 2012, passou para R\$ 1.168,3 milhões em 2013, em razão, basicamente, da constituição de reserva pela obrigação firmada no contrato de compra e venda da Emeis Holdings Pty Ltd, que define a aquisição da participação de não controladores a partir de 2015, com prazo máximo em 2025.

#### Demais contas patrimoniais

As contas patrimoniais não discutidas acima não apresentaram variações significativas na comparação entre os saldos em 2013 e em 2012.

### **Comparação das Principais Contas Patrimoniais em 2012 e 2011**

#### **ATIVO**

##### Circulante

Em 2012, o Circulante era de R\$ 3.378,3 milhões, 53,3% superior a 2011. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de caixa e equivalentes de caixa, títulos e valores mobiliários, conforme explicações abaixo:

##### Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários

Em 2012, o saldo de Caixa e equivalentes de caixa era de R\$ 1.643,1 milhões, ou 218,7% superior ao de 2011. Esta variação é explicada pela captação antecipada de empréstimos para liquidações em 2013 por conta de oportunidades de taxa de câmbio e juros. Caixa e equivalentes de caixa representavam 30,6% do nosso ativo em 2012, em comparação com 13,6% em 2011.

##### Contas a receber de clientes

Em 2012, as Contas a receber de clientes eram de R\$ 651,4 milhões, 1,5% superior a 2011.

As Contas a receber de clientes representavam 12,2% do nosso ativo em 2012, em comparação com 16,9% em 2011.

#### Estoques

Em 2012, o saldo da conta Estoques era de R\$ 700,7 milhões, 1,7% superior a 2011. Essa variação se deve principalmente ao crescimento de vendas da Companhia, Otimização dos Centros de Distribuição e pela formação de estoques para o atendimento eficiente da demanda.

A conta de Estoques representava 13,1% do nosso ativo em 2012, em comparação com 18,2% em 2011.

#### Impostos a recuperar

Em 2012, o saldo da conta de Impostos a Recuperar no curto prazo atingiu o montante de R\$ 144,5 milhões, o que representa uma redução de 28,4% do saldo em 2011 de R\$ 201,5 milhões. Adicionalmente, Impostos a Recuperar representavam 2,7% do nosso ativo total em 2012, em comparação com 5,3% em 2011.

#### Ganhos não realizados/ Provisão para perdas em operações com derivativos

Em 2012, o saldo da conta de Provisão para Ganhos com Operações de Derivativos era devedora e com um saldo de R\$ 80,9 milhões, respondendo por 1,5% de nosso ativo total e em 2011 o saldo era devedora em R\$ 28,6 milhões de Provisão para Perdas com Operações de Derivativos. O valor de mercado destes instrumentos era de R\$ 1.450,9 milhões e R\$ 406,9 milhões em 2012 e 2011, respectivamente.

#### Não circulante

Em 2012, o Não Circulante era de R\$ 1.978,4 milhões, 24,4% superior a 2011. 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 2012, o saldo da conta de Impostos a Recuperar de longo prazo atingiu o montante de R\$ 151,4 milhões, 36,1% maior do que o saldo em 2011 de R\$ 111,2 milhões.

Adicionalmente, Impostos a Recuperar de longo prazo representavam 2,8% do nosso ativo total em 2012, em comparação com 2,9% em 2011. Estes impostos a recuperar serão compensados ao longo dos próximos anos após a liberação da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo (Sefaz).

#### IRPJ e CSLL diferidos

Em 2012, o saldo das contas IRPJ e CSLL Diferidos era de R\$ 195,6 milhões, 3,2% maior que em 2011. Esta variação se deve, principalmente, aos diferidos provenientes, de forma pulverizada, das obrigações tributárias e outras provisões temporárias. A conta IRPJ e CSLL Diferidos representava 3,7% do nosso ativo em 2012, em comparação com 5,0% em 2011.

#### Depósitos Judiciais

Em 2012, o saldo dos Depósitos Judiciais era de R\$ 349,5 milhões, 18,2% maior que em 2011. Esta variação se deve, principalmente, dos depósitos nas discussões dos estados do Distrito Federal e Mato Grosso do Sul. A conta de Depósitos Judiciais representava 6,5% do nosso ativo em 2012, em comparação com 7,8% em 2011.

#### Imobilizado

Em 2012, o Imobilizado era de R\$ 1.012,1 milhões, 26,4% maior que em 2011. Esta variação é decorrente do maior investimento de nossa história, cerca de R\$ 437,5 milhões (Capex), destinados a projetos de produção, logística e tecnologia, indispensáveis para a sustentação do nosso crescimento, parcialmente compensados pela depreciação do período. A conta Imobilizado representava 18,8% de nosso ativo total em 2012, em comparação com 21,1% em 2011.

#### Intangível

Em 2012, o Intangível era de R\$ 228,5 milhões, 40,4% maior que em 2011. Esse aumento deve-se, principalmente, à aquisição de novos softwares. A conta Intangível representava 4,3% de nosso ativo total em 2012, em comparação com 4,3% em 2011.

### **PASSIVO**

#### Circulante

Em 2012, o Circulante era de R\$ 2.414,7 milhões, 89,4% superior a 2011. Este aumento decorreu, principalmente, de um maior saldo de Fornecedores nacionais e Obrigações tributárias, conforme explicações abaixo.

### Empréstimos e financiamentos

Em 2012, o saldo da conta Empréstimos e Financiamentos era de R\$ 999,5 milhões, R\$ 830,5 maior do que em 2011. Essa variação deve-se, principalmente, aos vencimentos que irão ocorrer em 2013. A conta Empréstimos e Financiamentos representavam 18,7% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2012, em comparação com 4,5% em 2011.

### Fornecedores e outras contas a pagar

Em 2012, os saldos de fornecedores e outras contas a pagar eram de R\$ 649,9 milhões, representando um aumento de 32,9% em relação a 2011, 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. Além disso, tivemos um evento positivo de calendarização, onde os pagamentos do dia 29 a 31 de dezembro foram pagos apenas em 2013. A conta Fornecedores e outras contas a pagar representava 12,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2012, em comparação com 12,9% em 2011.

### Salários, participações nos resultados e encargos sociais.

Em 2012, a conta de Salários, participações no resultado e encargos sociais era de R\$ 211,8 milhões, comparado com R\$ 132,0 milhões em 2011, representando um aumento de 60,4% em função do não atingimento interno de metas de PLR do ano de 2011. A conta Salários, Participações nos resultados e encargos sociais representava 4,0% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2012, em comparação com 3,5% em 2011.

### Obrigações tributárias

Em 2012, a conta Obrigações Tributárias era de R\$ 501,5 milhões, comparado com R\$ 446,8 milhões em 2011, demonstrando um aumento de 12,2% decorrente, principalmente, do crescimento de vendas do período e do questionamento fiscal sobre os saldos de ICMS incluídos na base de cálculo do PIS e da Cofins. A conta Obrigações Tributárias representava 9,4% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2012, em comparação com 11,8% em 2011.

### Outras obrigações

Em 2012, o saldo da conta Outras Obrigações era de R\$ 52,0 milhões, comparado com R\$ 37,9 milhões em 2011, demonstrando aumento de 37,2%. A conta de Outras Obrigações representava 1,0% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2012, e 1,0% em 2011.

### Passivo não Circulante

Em 2012, o Passivo não Circulante era de R\$ 1.654,6 milhões, 30,5% superior a 2011. Este aumento decorreu, principalmente, em virtude das novas captações de Empréstimos e financiamentos no exercício.

### Empréstimos e financiamentos

Em 2012, os Empréstimos e Financiamentos eram de R\$ 1.309,2 milhões, apresentando um aumento de 28,6% em relação a 2011. A conta de Empréstimos e Financiamentos representava 24,4% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2012, e 26,8% em 2011.

### Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

Em 2012, a provisão para passivos contingentes era de R\$ 63,3 milhões, apresentando uma redução de 2,6% em relação a 2011. A conta de Provisões para Riscos Tributários, Cíveis e Trabalhistas representava no longo prazo, 1,2% de nosso passivo total em 2012, e 1,7% em 2011.

### Obrigações tributárias

Em 2012, a conta Obrigações Tributárias no longo prazo era de R\$ 177,3 milhões, comparado com R\$ 140,5 milhões em 2011, demonstrando aumento de 26,1% decorrente, principalmente, das provisões para discussões judiciais nos Estados de Distrito Federal e Mato Grosso do Sul. A conta Obrigações Tributárias no longo prazo representava 3,3% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2012, em comparação com 3,7% em 2011.

### Patrimônio líquido

O patrimônio líquido, de R\$ 1.250,2 milhões em 2011, passou para R\$ 1.287,4 milhões em 2012, em razão, basicamente, (i) do resultado do exercício de 2012, líquido de dividendos distribuídos e propostos e dos juros sobre capital próprio; (ii) do ajuste cumulativo da conversão das demonstrações contábeis das controladas da Companhia no exterior; e (iii) alienação das ações mantidas em tesouraria em decorrência do exercício das opções de compra de ações.

### Demais contas patrimoniais

As contas patrimoniais não discutidas acima não apresentaram variações significativas na comparação entre os saldos em 2012 e em 2011.

## ***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 *pro forma* Brasil apresenta somente o resultado das vendas realizadas no mercado interno.

As operações internacionais apresentaram resultados de destaque e já representam 16,1% da receita líquida consolidada. As operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru) apresentaram crescimento de 34,3% na receita líquida em moeda local ponderada em 2013. O resultado operacional foi positivo em R\$ 139,0 milhões, margem EBITDA de 21,1% (R\$ 78,4 milhões em 2012 e margem de 16,1%). Nas operações em implantação (México e Colômbia), a receita apresentou crescimento de 37,7% no ano, em reais.

Nossas controladas no exterior registraram um prejuízo antes dos efeitos financeiros de R\$ 20,3 milhões (equivalente a -2,8% da receita líquida) no ano de 2012, comparado a um lucro de R\$ 32,0 milhões (representando 2,8% da receita líquida) no ano de 2013. As operações do bloco em consolidação (Argentina, Chile e Peru) já operam em geração de caixa positivo.

### ***Fluxo de Caixa***

	<b>Exercício social findo em</b>		
	<b>(R\$ milhões)</b>		
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	979,0	1.309,4	663,8
Caixa líquido utilizado nas atividades de investimentos	(456,0)	(933,0)	(250,3)
Caixa líquido utilizado nas atividades de financiamento	(652,7)	255,3	(460,1)
Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa	<u>(128,1)</u>	<u>(628,8)</u>	<u>(44,6)</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 interna de caixa no ano foi de R\$ 1.102,4 milhões, uma evolução de 8,2%, frente a 2012. Deste total, houve um ganho de R\$ 170,5 milhões no capital de giro e uma aplicação de R\$ 553,9 milhões em imobilizado. Com isso, a geração de caixa livre foi de R\$ 378,1 milhões, com retração de 57,0% em relação a 2012.

Comparando a posição média mensal de capital de giro, ao longo de 2013 operamos com uma posição melhor do que a de 2012, com melhoras na cobertura média de estoques e fornecedores. Quanto ao capex, superamos em R\$ 116,4 milhões os valores de 2012, o que também explica a retração de 57,0% na geração de caixa livre.

### **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 2013, tínhamos R\$ 2.893,9 milhões em empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo. Em 2012, tais valores eram de R\$ 2.308,7 milhões.

Nós pagamos dividendos e/ou juros sobre o capital próprio (líquidos) no valor de R\$ 856,2 milhões em 2013, R\$ 854,5 milhões em 2012 e R\$762,8 milhões em 2011.

Nossos investimentos totais foram de R\$ 553,9 milhões em 2013, R\$ 437,5 milhões em 2012 e R\$ 346,4 milhões em 2011. Detalhamos nossos investimentos abaixo, no item “Investimentos”.

### **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 softwares, máquinas, ferramentas, veículos e moldes industriais.

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

	<b>Exercício social findo em</b>		
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
	<i>(em milhões de R\$)</i>		
Software e equipamentos de tecnologia da informação	85,5	111,1	66,4
Maquinário, ferramentas e acessórios .....	71,0	22,5	45,0
Veículos .....	29,0	20,4	21,0
Prédios e instalações .....	8,6	3,1	6,1
Moldes <sup>(1)</sup> .....	38,6	13,9	15,3
Máquinas e equipamentos de informática .....	6,6	12,8	11,4
Móveis e utensílios .....	5,1	5,2	5,7
Imobilização em andamento/ adiantamento a fornecedores	302,0	235,4	165,7
Outros investimentos .....	7,5	13,1	9,8
Investimentos totais .....	<u>553,9</u>	<u>437,5</u>	<u>346,4</u>

<sup>(1)</sup> 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 de melhorias em logística e em nossas estruturas de tecnologia de informações.

Não houve, nos exercícios de 2009 a 2013, 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.

## **10.2 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*

No Brasil, nossa Companhia atua de forma integrada no setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, 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 (85,6% em 2013) 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 Comércios 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 Ltda. – Colômbia, e Natura Distribuidora de Mexico, S.A. de C.V.*: suas atividades são semelhantes às desenvolvidas pela Companhia no Brasil;
- *Natura Europa SAS e Natura Brasil SAS*<sup>1</sup>: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene;
- *Natura International Inc.*: holding controladora da Natura Europa SAS; e
- *Emeis Holdings Pty Ltda*: suas atividades concentram-se no desenvolvimento e comercialização de cosméticos premium, que opera sob a marca de “Aesop”.

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

---

<sup>1</sup> A Natura Brasil SAS foi incorporada pela Natura Europa SAS em 2012.

por 14,4% da nossa receita bruta no exercício social findo em 31 de dezembro de 2013:

	Exercício social encerrado em		
	31 de dezembro de		
	2013	2012	2011
<b>Subsidiárias</b>	<i>(% de contribuição)</i>		
Operações em consolidação	9,4%	7,7%	6,0%
Operações em implementação	3,8%	3,6%	2,7%
Outros (Bolívia e Duty Free)	1,2%	0,3%	0,3%
<b>Total Subsidiárias</b>	<b>14,4%</b>	<b>11,6%</b>	<b>9,0%</b>
<b>Total Natura Cosméticos</b>	<b>85,6%</b>	<b>88,4%</b>	<b>91,0%</b>
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

### Cenário econômico brasileiro

O cenário econômico brasileiro afeta diretamente nossa posição financeira e resultado das operações. Mudanças bruscas na economia política e condições econômicas ocorridas e que podem ocorrer no futuro tem exigido e continuarão a exigir uma avaliação contínua dos riscos associados com nossas atividades, bem como o correspondente ajuste de nossa estratégia de negócios. Particularmente, a disponibilidade de renda familiar e a elevação dos níveis de emprego são fatores que contribuem para o efetivo crescimento do nosso negócio. Adicionalmente, nossos custos de produção são afetados pela inflação, e variações cambiais que afetam o custo dos componentes importados que utilizamos em nossos produtos. Apesar disso, nosso modelo de vendas tem sido perseverante durante períodos de dificuldade econômica, principalmente em função do papel de venda direta como uma segunda fonte de renda familiar.

Durante vários anos, a economia brasileira tem se mantido relativamente estável e tem também apresentado evolução, apesar da crise econômica mundial. O PIB brasileiro medido pelo IBGE aumentou 5,1% em 2008, contraiu 0,2% em 2009 e aumentou novamente 7,5%, 2,7%, 0,9% e 1,6% em 2010, 2011, 2012 e 2013, respectivamente. A inflação medida pelo IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo - publicado pelo IBGE foi de 5,9%, 4,3%, 5,9%, 6,5%, 5,8% e 5,9% ao ano em 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013, respectivamente.

O aumento do poder de compra em consequência do incremento da renda entre as famílias de baixa e média renda, durante 2010 e 2011, tem contribuído para elevação do consumo do México. A recuperação econômica estimulou a indústria base e contribuiu para o superávit da balança comercial.

O quadro abaixo demonstra as mudanças no PIB e nas taxas de juro para os anos

terminados em 31 de dezembro de 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013.

	31 de dezembro					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Aumento (redução) do PIB(1) .....	5.1%	(0.3)%	7.5%	2.7%	0.9%	2,3%
Taxa média do CDI(2) .....	12.3%	9.8%	9.7%	11.6%	8.4%	9.8%
TJLP(3) .....	6.3%	6.0%	6.0%	6.0%	5.5%	5.0%

- (1) Conforme medido pela nova metodologia do IBGE para o período de 2008 a 2011 e pelo Banco Central do Brasil em 2012.
- (2) A taxa CDI é a média das taxas interbancárias diárias praticadas no Brasil (acumulada para os últimos 12 meses). Fonte: CETIP
- (3) A taxa TJLP é a média das taxas interbancárias praticadas no Brasil (acumulada para os últimos 12 meses). Fonte: BNDES

### Efeitos inflacionários e de variação cambial

Até a adoção do Plano Real em 1994, o Brasil viveu por muitos anos taxas elevadas e geralmente imprevisíveis de inflação e constante desvalorização de sua moeda em relação ao dólar norte-americano. Desde a introdução do real em 1994 a taxa de inflação tem sido significativamente menor do que em períodos anteriores. A tabela a seguir demonstra os índices inflacionários anuais medidos pelo IGP-M e IPCA para o período de 2008 a 2012, bem como as variações do real em relação ao dólar, utilizando as taxas de câmbio divulgadas pelo Banco Central no último dia de cada período:

	31 de dezembro de					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inflação (IGP-M)(1)	9.8%	(1.7)%	11.3%	5.1%	7.8%	5.5%
Inflação (IPCA)(2)	5.9%	4.3%	5.9%	6.5%	5.8%	5.9%
Taxa de câmbio (no final do período) (R\$/US\$)	2.34	1.75	1.69	1.84	2.04	2.3
<b>Variação da taxa de câmbio fim (R\$/US\$)</b>	<b>32.2%</b>	<b>(25.6)%</b>	<b>(4.5)%</b>	<b>12.6%</b>	<b>8.9%</b>	<b>14.6%</b>

- (1) Inflação (IGP-M) é o Índice Geral de Preços do Mercado medido pela FGV – Fundação Getúlio Vargas.
- (2) Inflação (IPCA) é o Índice de Preços ao Consumidor Amplo medido pelo IBGE.

Variações cambiais afetam e continuarão a afetar nossas condições financeiras e resultado das operações. Variações cambiais afetam nossos ativos e passivos monetários denominados em reais. O valor destes ativos e passivos em dólares deprecia quando o real se desvaloriza em relação ao dólar, e aumenta quando o real se valoriza. Em períodos de desvalorização do real nós reportamos (a) uma reavaliação das perdas dos ativos monetários denominados em real e (b) uma reavaliação dos ganhos dos passivos monetários denominados em real.

- (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 2013, a receita bruta consolidada foi de R\$ 9.451,7, com aumento de 10,3%. Nossa base total de consultoras alcançou 1.656 mil, crescimento de 5,3% em relação a 2012. No Brasil, encerramos 2013 com 1.290 mil consultoras - expansão de 1,7% - e 11.957 CNOs (Consultora Natura Orientadora). Nas operações internacionais, totalizamos no ano 366.553 consultoras, com crescimento de 20,4%.**

**No exercício de 2012, a receita bruta consolidada foi de R\$ 8.566,1, com aumento de 13,7% em relação a 2011. Esse crescimento reflete, além de uma boa execução e lançamentos assertivos, um avanço de 14,3% no número de consultoras consolidado.**

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 empresas 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 (INPC), 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 Companhia 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 Companhia 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 Companhia 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 Companhia.

### Taxas de juros

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

O risco da taxa de juros da Companhia decorre de aplicações financeiras e empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos. A Administração da Companhia 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 Companhia 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 2011, 2012 e 2013.

**10.3 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 2011, 2012 ou 2013 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*

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

A operação foi concluída em 28 de fevereiro de 2013, sendo paga com caixa da Companhia.

*(c) dos eventos ou operações não usuais*

Não ocorreram, durante os exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2011, 2012 e 2013, quaisquer eventos ou operações não usuais com relação à Companhia e/ou à 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

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

Os direitos que tenham por objeto bens corpóreos destinados à manutenção das atividades da Companhia e de suas controladas, originados de operações de arrendamento mercantil do tipo financeiro, são registrados como se fosse uma compra financiada, reconhecendo no início de cada operação um ativo imobilizado e um passivo de financiamento, sendo os ativos também submetidos às depreciações calculadas de acordo com as vidas úteis estimadas dos respectivos bens. Terrenos não são depreciados. A depreciação dos demais ativos é calculada pelo método linear, para distribuir seu valor de custo ao longo da vida útil estimada e a mesma é revisada anualmente.

Os ganhos e as perdas em alienações são apurados comparando-se o valor da venda com o valor residual contábil e são reconhecidos na demonstração do resultado.

#### Operações com instrumentos financeiros derivativos

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

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

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

Embora a Companhia e suas controladas façam uso de derivativos com o objetivo de proteção (“hedge”), estas não adotam a prática contábil de contabilização de instrumentos de proteção (“hedge accounting”).

#### Provisões

##### - Passivos contingentes

Reconhecidas quando a Companhia e suas controladas têm uma obrigação presente ou não formalizada como resultado de eventos passados, sendo provável que uma saída de recursos seja necessária para liquidar a obrigação e o valor possa ser estimado com segurança. As provisões são quantificadas ao valor presente do desembolso esperado para liquidar a obrigação, sendo utilizada a taxa adequada de desconto de acordo com os riscos relacionados ao passivo. São atualizadas até as datas dos balanços pelo montante estimado das perdas prováveis, observadas suas naturezas e apoiadas na opinião dos assessores legais da Companhia.

##### - 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 nossa 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 executivos planos de participações com base em ações, liquidados exclusivamente com as ações desta. O plano de outorga de opções de compra de ações é mensurado pelo valor justo na data da outorga. Para determinar o valor justo a Companhia utiliza o método de valorização binomial.

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

da Companhia do número de títulos patrimoniais que serão adquiridos. A despesa ou crédito na demonstração do resultado do período é registrada na rubrica de “despesas administrativas”.

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

#### Consolidação das demonstrações contábeis de controladas

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

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

#### **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*

Acreditamos na eficiência dos procedimentos e controles internos que adotamos para assegurar a qualidade, precisão e confiabilidade das nossas demonstrações contábeis. Por essa razão, na opinião de nossa administração, nossas demonstrações contábeis apresentam adequadamente o resultado de nossas operações e nossa situação patrimonial e financeira nas respectivas datas.

Ressaltamos que os resultados financeiros indicados nas referidas demonstrações contábeis não indicam, necessariamente, os resultados que podem ser esperados para qualquer outro período ou exercício.

Em busca dos mais elevados padrões de governança, aprimorando e reforçando o ambiente de controles e processos internos obtivemos a certificação SOx – baseada nos

critérios da Lei norte-americana Sarbanes-Oxley para empresas listadas na bolsa de valores de Nova York.

A Natura foi uma das primeiras empresas brasileiras a obter a Certificação SOx sem ter a obrigatoriedade legal de realizar essa adequação. Em nossa visão, o principal benefício em ter um ambiente de controles mais eficiente é propiciar transparência e segurança aos nossos públicos de relacionamento sobre a execução de nossas operações, garantindo que as demonstrações financeiras apresentem a precisão dos processos de negócio.

Em fevereiro de 2013 e de 2012, recebemos os respectivos relatórios finais da auditoria externa, referente aos exercícios de 2011 e de 2012, sem ressalvas, ou seja, atestando que 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 2011, 2012 e 2013 não apontam quaisquer deficiências ou recomendações 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.

(c) natureza e o propósito da operação

Não aplicável.

(d) 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 softwares, máquinas, ferramentas, veículos e moldes industriais. Tais investimentos são, de modo geral, orientados pela necessidade de atendermos à demanda crescente por nossos produtos.

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.

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

	<b>Exercício social findo em</b>		
	<b>31 de dezembro de 2013</b>	<b>31 de dezembro de 2012</b>	<b>31 de dezembro de 2011</b>
	<i>(em milhões de R\$)</i>		
Software e equipamentos de tecnologia da informação	85,5	111,1	66,4
Maquinário, ferramentas e acessórios	71	22,5	45
Veículos	29	20,4	21
Prédios e instalações	8,6	3,1	6,1
Moldes <sup>(1)</sup>	38,6	13,9	15,3
Máquinas e equipamentos de informática	6,6	12,8	11,4
Móveis e utensílios	5,1	5,2	5,7
Imobilização em andamento/ adiantamento a fornecedores	302	235,4	165,7
Outros investimentos	7,5	13,1	9,8
Investimentos totais	<u>553,9</u>	<u>437,5</u>	<u>346,4</u>

(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.

Pretendemos seguir os contínuos esforços para a obtenção de ganhos de eficiência operacional e produtividade, a partir da plataforma de infraestrutura 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.

Os investimentos em infraestrutura irão oferecer a base para o novo ciclo de crescimento da Natura. Desde 2009, nossa estrutura logística passa por uma expressiva transformação. Buscamos garantir que os nossos produtos cheguem mais rapidamente às mãos das nossas consultoras, com redução do custo do pedido e das emissões de Gases do Efeito Estufa (GEE).

Em 2011, inauguramos um Centro de Distribuição (CD) e outros três CDs tiveram a capacidade ampliada, com suas linhas substituídas. Equipados com alta tecnologia de separação dos produtos (picking), grande automatização e baixo consumo de energia, estão preparados para atender um número maior de pedidos, incluindo aqueles com menos itens, o que viabiliza o maior fracionamento das entregas. Contribuem, assim, para que tenhamos ganhos de produtividade e redução no custo do pedido.

Em 2013, inauguramos um centro de Distribuição em São Paulo e daremos continuidade à expansão com a inauguração de um HUB, também em São Paulo. Com os investimentos realizados, antecipamos em quase dois anos o planejamento para revisão da malha logística. Nosso objetivo é reduzir significativamente o tempo de atendimento a nossas consultoras.

Em nossas operações internacionais, alcançamos também ganhos de eficiência logística, com o novo planejamento de distribuição na América Latina, que centralizou o atendimento na Colômbia e no México. Consolidamos a operação de envase de perfumes na Argentina, iniciada em 2010, e passamos a produzir sabonetes na Colômbia. Com isso, esperamos aumentar significativamente a parcela de produtos fabricados localmente.

### 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 primeira emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, no valor total de R\$350.000, série única, sem garantia, bem como sem “covenants” financeiros, com valor nominal unitário de R\$1.000, nos termos da 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 data em que houve a efetiva liquidação.

### 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 Companhia 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 sentido, o nosso índice de inovação (participação nos últimos 12 meses da venda dos produtos lançados nos últimos 24 meses), atingiu, em 2012, a marca de 67,2%.

	Exercício Social encerrado em 31 de dezembro de		
	2011	2012	2013
Número de produtos lançados	168	104	179
Investimento em inovação (R\$ milhões)	147	159	183
Porcentagem da receita líquida investida em inovação	2.7%	2.5%	2.6%
Índice de inovação (1)	63.4%	63.4%	63.4%

(1) Receita bruta proveniente de produtos lançados ou aperfeiçoados nos últimos 24 meses versus a receita bruta total do ano.

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 parceiras 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](http://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 portfolio 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. Em dezembro de 2010, foi realizada a segunda edição do Prêmio. A cerimônia de entrega aconteceu no site Natura Cajamar, São Paulo. Ambas as cerimônias reuniram representantes de universidades de todo o Brasil, instituições de pesquisa, além dos principais órgãos de fomento à pesquisa brasileira.

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.

#### **10.11. Comentários dos Diretores da Companhia sobre outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta Seção**

Os Diretores entendem que não existam outros fatores que influenciam de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta Seção 10.

**ANEXO II – INFORMAÇÕES DA PROPOSTA DE DESTINAÇÃO DE RESULTADOS  
EXIGIDAS PELA INSTRUÇÃO CVM 481**

1. *Informar o lucro líquido do exercício:*

R\$ 842.607.702,71

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

R\$ 853.738.421,43 (Dividendos (+) JCP Líquido ref. 2013 (-) Reserva de Incentivos Fiscais) Por ação: 1,989478710

3. *Informar o percentual do lucro líquido do exercício distribuído:*

Aproximadamente 100% (corresponde aos Dividendos (+) JCP Líquido / Base de Cálculo dos Dividendos (-) Reserva de Incentivos Fiscais)

Base de cálculo: R\$ 861.225.849,28

Dividendos + JCP liq: R\$ 853.738.421,43

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

R\$ 846.125.681,28 (Dividendos + JCP Líquido ref. 2012) Por ação: R\$ 1,97148711

R\$ 814.589.658,92 (Dividendos + JCP Líquido ref. 2011) Por ação: R\$ 1,89678240

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

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\$ 337.305.307,35= R\$ 0,784030009

JCP Bruto: R\$ 27.528.520,66 = R\$ 0,063987094

JCP Líquido: R\$ 23.399.242,56= R\$ 0,054389030

- 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

<i>Proventos em dinheiro na destinação do resultado relativo ao exercício social findo em 31.12.2013</i>				
Provento	Evento-Data	Montante (R\$)	Valor em R\$/ação	Data de pagamento
			ON	
Juros sobre Capital Próprio *	Reunião do Conselho de Administração (“RCA”) de 24.07.2013	R\$ 27.528.520,66	R\$0,063987094 (R\$0,054389030, após retenção de 15% do imposto de renda)	15.08.2013
Dividendos *	RCA de 24.07.2013	R\$ 337.305.307,35	R\$ 0,784030009	15.08.2013
Juros sobre Capital Próprio**	RCA de 12.02.2014***	R\$ 22.387.665,79	R\$ 0,052170294 (R\$ 0,044344750, após retenção de 15% do imposto de renda)	16.04.2014
Dividendos**	RCA de 12.02.2014***	R\$ 474.004.355,56	R\$ 1,104579049	16.04.2014

\*Referidos juros sobre capital próprio e dividendos tiveram como base de cálculo a posição acionária de 31.07.2013, sendo que a partir de 01.08.2013, 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 19.02.2014, sendo que a partir de 20.02.2014, as ações da Companhia foram negociadas “ex” juros sobre capital próprio e dividendos.

\*\*\* Na RCA de 12.02.2014 foi deliberada a recomendação da aprovação, por acionistas da Companhia reunidos na AGO convocada para 11.04.2014, do pagamento de dividendos e JCP.

## 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/2013

Dividendos: R\$ 337.305.307,35= R\$ 0,784030009

JCP Bruto: R\$ 27.528.520,66 = R\$ 0,063987094

JCP Líquido: R\$ 23.399.242,56= R\$ 0,054389030

b. Informar a data dos respectivos pagamentos

15 de agosto de 2013

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

	<i>Exercícios Sociais Encerrados em 31 de dezembro de</i>				
	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
<b>Lucro Líquido</b>	<b>842.607.702,71</b>	<b>861.223.452,14</b>	<b>830.900.897,69</b>	<b>744.049.778,89</b>	<b>683.923.098,58</b>
<b>Dividendos e JCP líquido Distribuídos</b>	<b>853.738.421,4</b>	846.125.684,89	814.589.658,92	710.470.492,34	591.303.058,36
<b>Valor por Ação</b>	<b>1,989478710</b>	1,971487109	1,8967824	1,649376	1,37448

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 Assembleia 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).”

IV. Ajuste na base de cálculo devido à Medida Provisória nº 627, publicada em Novembro de 2013, estabelecendo que a isenção tributária prevista para o pagamento dos dividendos somente é aplicável aos lucros calculados com base nos padrões contábeis brasileiros de acordo com as disposições da Lei nº 6.404/76 vigente em dezembro de 2007. Para o ano de 2013 foram consideradas as medidas da alteração na legislação que trata a Medida Provisória e calcular seu lucro para fins de dividendos com base nestes critérios, totalizando um ajuste de R\$ 18.618.849,28.

- a. Informar se ele está sendo pago integralmente

Sim

- b. 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:

Não haverá retenção para orçamento de capital

**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.

Não houve destinação.

**ANEXO III – ADMINISTRADORES DA COMPANHIA**  
 Informações sobre os candidatos a membro do Conselho de Administração

<b>Nome</b>	<b>Idade</b>	<b>Profissão</b>	<b>CPF</b>	<b>Cargo Eletivo Ocupado</b>	<b>Data de Eleição</b>	<b>Data da Posse</b>	<b>Prazo do Mandato</b>	<b>Outros cargos exercidos</b>	<b>Indicado pelo Controlador</b>
Plínio Villares Musetti	60	Engenheiro	954.833.578-68	Presidente do Conselho	11.04.2014	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de Comitê	Sim
Antonio Luiz da Cunha Seabra	71	Economista	332.927.288-00	Conselheiro	11.04.2014	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de Comitê	Sim
Pedro Luiz Barreiros Passos	62	Engenheiro	672.924.618-91	Conselheiro	11.04.2014	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de Comitê	Sim
Guilherme Peirão Leal	64	Administrador de Empresas	383.599.108-63	Conselheiro	11.04.2014	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de Comitê	Sim
Julio Moura Neto	61	Administrador de Empresas e Engenheiro	468.948.027-34	Conselheiro	11.04.2014	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de Comitê	Sim
Luiz Ernesto Gemignani	67	Engenheiro	345.209.708-06	Conselheiro Independente	11.04.2014	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de Comitê	Sim
Marcos de Barros Lisboa	49	Economista	806.030.257-49	Conselheiro Independente	11.04.2014	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de Comitê	Sim
Raul Gabriel Beer Roth	61	Engenheiro	761.608.078-20	Conselheiro	11.04.2014	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de Comitê	Sim

## **Informações sobre os membros do Conselho de Administração**

- (a) Descrição das ocupações principais e currículos dos Conselheiros ora indicados e, indicação dos cargos de administração que ocupem ou tenham ocupado em companhias abertas:

**Plínio Villares Musetti**, é graduado em Engenharia Civil e Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie. Foi Presidente Executivo da Elevadores Atlas S.A. de 1992 até 1999 e da Elevadores Atlas Schindler S.A. até 2002. De 2002 a 2007 foi sócio do JP Morgan Partners, braço de Private Equity do banco JP Morgan Chase, liderando o processo de investimentos em Private Equity no Brasil e América Latina. Ocupou posições executivas e em Conselhos de Administração de empresas investidas pelo JP Morgan Partners, tais como Vitopel, Diagnósticos da América S.A. e Latasa. Do início de 2008 até o final de 2009 foi Presidente Executivo da empresa de painéis de madeira, Satipel Industrial S.A. Em maio de 2010 tornou-se sócio gestor da Pragma Patrimônio e posteriormente da Janos Holding. É atualmente membro dos Conselhos de Administração da Natura, da Raia Drogasil S.A., da Adecoagro (empresa listada no NYSE) e da Portobello S.A.

**Antônio Luiz da Cunha Seabra**, é graduado em Economia pela Universidade São Judas. É um dos fundadores e membro do Conselho de Administração da Companhia. Foi superintendente da Remington Rand do Brasil e gerente dos Laboratórios Bionat. Fundou a Natura em 1969.

**Pedro Luiz Barreiros Passos** é membro do Conselho de Administração da Natura e cofundador da empresa. Desde 2013, preside o Conselho de Administração da Totvs. É graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com extensão em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Dedicou-se a diferentes entidades e organizações. Desde 2009 é presidente do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi) e em 2013 tornou-se presidente da Fundação SOS Mata Atlântica. Integra o Conselho Curador da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) desde 2003, e os conselhos do Instituto Empreender Endeavor desde 2005, do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) desde 2006 e da Fundação Dom Cabral (FDC) desde 2010. É também membro da MEI (Mobilização Empresarial pela Inovação).

**Guilherme Peirão Leal**, é graduado em Administração de Empresas pela USP e é ex-aluno do Programa de Administração Avançado da FDC/INSEAD. Membro do Conselho de Administração e um dos fundadores da Companhia. Nos últimos 25 anos participou da criação e promoção de várias empresas e organizações sociais, como a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Instituto Akatu para o Consumo Consciente. Participou também de instituições como Ashoka – Empreendedorismo Social. Após o ano 2000, envolveu-se de perto em várias instituições ambientais, como o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio) e a WWF Brasil. Em 2007, foi um dos fundadores do Movimento Nossa São Paulo, que tem por objetivo articular vários setores da sociedade local para buscar uma cidade melhor, mais justa e sustentável. Desde 2008, se dedica a estruturar seu legado através do Instituto Arapyau, uma organização dedicada à educação e ao desenvolvimento

sustentável. Nas eleições nacionais de 2010, Guilherme Leal uniu-se à ex-Senadora Marina Silva, então do Partido Verde, como candidato a vice-presidente. Juntos, receberam cerca de 20 milhões de votos. Em 2012, ajudou a fundar a Rede de Ação Política pela Sustentabilidade - RAPS, uma instituição não partidária dedicada a identificar, educar, congregar e monitorar os melhores líderes políticos atuais e futuros do Brasil. Nesse mesmo ano passou a fazer parte do B-Team, grupo formado por lideranças internacionais que tem por objetivo engajar corporações e líderes ao lema "Pessoas-Planeta-Lucro" e propor soluções para que conciliem receita e responsabilidade socioambiental.

**Júlio Moura Neto**, é graduado em Engenharia Mecânica pelo Instituto Federal de Tecnologia (ETH) de Zurique, Suíça. Possui Mestrado pela Sloan School of Management (MIT), Cambridge, EUA. Atualmente, além de Membro do Conselho de Administração da Companhia, é membro do Conselho de Administração da Adecoagro S.A., e da Cencosud S.A. ., ambas empresas listadas no New York Stock Exchange, bem como da Brinox Metalúrgica S.A. Exerceu, entre outros, os cargos de Presidente do Conselho de Administração e Presidente Executivo do Grupo Nueva, Presidente do Conselho de Administração da MASISA S.A., Presidente e CEO do Grupo AMANCO; Vice Presidente Executivo e Membro do Comitê Executivo da Elevadores Schindler, em Luzern, Suíça; Vice Presidente Corporativo e Presidente da Divisão América Latina da SIKA, em Baar, Suíça; Membro do Conselho de Administração da Messerli AG, Suíça.

**Luiz Ernesto Gemignani**, é graduado em Engenharia Mecânica de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo e possui diversos cursos de especialização em administração e finanças como o Advanced Management Program da Harvard Business School. Atualmente é membro do Conselho de Administração da Companhia, do Conselho de Notáveis da Fundação Nacional da Qualidade, do Conselho Consultivo do Instituto Akatu. Desde abril de 2007 ocupa o cargo de Presidente do Conselho de Administração da Promon S.A., tendo exercido o cargo de Diretor Presidente de 2001 a 2010. É membro do Conselho e do Comitê de Investimento do P2 Brasil Infrastructure Fund.

**Marcos de Barros Lisboa** é Vice-Presidente do Insper, Instituto de Ensino e Pesquisa, Economista, Mestre em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, e Ph.D. em Economia pela Universidade da Pensilvânia (EUA). Foi professor assistente na Stanford University, 1996-1998, e professor-assistente da EPGE/FGV entre 1998 e 2002. Foi Secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda entre os anos de 2003 e 2005, presidente do Instituto de Resseguros do Brasil, IRB-Brasil Re, entre 2005 e 2006 e ocupou o cargo de vice-presidente no Itaú-Unibanco entre 2010 e 2013.

**Raul Gabriel Beer Roth**, é graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, tem mestrado em Engenharia Industrial pela Universidade de Stanford (USA) e MBA pelo INSEAD (França). Atuou durante 25 anos na PwC (PricewaterhouseCoopers), como sócio líder da prática de Corporate Finance no Brasil. Nesta atividade conduziu negociações e avaliações de inúmeras empresas de vários setores, além de diversas análises estratégicas e financeiras. Também coordenou as áreas de Due Diligence, Negociação e Reestruturação de Dívidas, Project Finance, PPPs e a equipe de Tax M&A. É sócio

diretor da R.Beer Consultores, atuando como assessor Empresarial nas áreas de Finanças, Estratégia, Negociação e Avaliação de Empresas.

(b) Descrição de qualquer dos seguintes eventos que tenham ocorrido durante os últimos 5 anos:

- i. Qualquer condenação criminal;
- ii. qualquer condenação em processo administrativo da CVM e as penas aplicadas; e
- iii. qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspenso ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer

Todos os Administradores da Companhia declararam, para todos os fins de direito que, nos últimos 5 (cinco) anos não estiveram sujeitos aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhuma condenação ou aplicação de pena em processo administrativo perante a CVM e nenhuma condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que tivesse por efeito a suspensão ou inabilitação para a prática de qualquer atividade profissional ou comercial.

(c) Relação conjugal, união estável ou parentesco

Com exceção do disposto abaixo, não há relação familiar entre (i) os nossos administradores; (ii) os nossos administradores e administradores de controladas diretas e indiretas da Companhia; (iii) os nossos administradores e nossas controladas, diretas e indiretas e nossos controladores diretos ou indiretos; e/ou (iv) nossos administradores e administradores das nossas sociedades controladoras diretas e indiretas.

O Sr. Antonio Luiz da Cunha Seabra é sócio controlador da sociedade Lisis Participações S.A., a qual possui outros membros de sua família como acionistas. A Lisis Participações S.A. é signatária do Acordo de Acionistas do bloco de controle da Companhia.

O Sr. Guilherme Peirão Leal é sócio controlador da sociedade Utopia Participações S.A., a qual possui outros membros de sua família como acionistas. A Utopia Participações S.A. é signatária do Acordo de Acionistas do bloco de controle da Companhia.

O Sr. Pedro Luiz Barreiros Passos é sócio controlador da sociedade Passos Participações S.A., a qual possui outros membros de sua família como acionistas. A Passos Participações S.A. é signatária do Acordo de Acionistas do bloco de controle da Companhia.

(d) Relações de subordinação, prestação de serviços ou controle, mantidas nos últimos três Exercícios Sociais, entre os administradores da Companhia e: (i)

sociedade controlada, direta ou indiretamente, pela Companhia; (ii) controlador direto ou indireto da Companhia; e/ou (iii) caso seja relevante, fornecedor, cliente, devedor ou credor da Companhia, de sua controlada ou controladoras ou controladas de alguma dessas pessoas

Alguns dos Diretores da Companhia são também administradores de controladas da Companhia.

Alguns membros do Conselho de Administração são também acionistas das sociedades signatárias do Acordo de Acionistas do bloco de controle da Companhia:

O Sr. Antonio Luiz da Cunha Seabra é controlador direto e indireto, através da Lisis Participações S.A., sociedade por ações que, em conjunto com o Sr. Seabra, compõem o bloco de controle e figuram como signatários do Acordo de Acionistas do bloco de controle da Companhia.

O Sr. Guilherme Peirão Leal é controlador direto e indireto, através da Utopia Participações S.A., sociedade por ações que, em conjunto com o Sr. Leal, compõem o bloco de controle e figuram como signatários do Acordo de Acionistas do bloco de controle da Companhia.

O Sr. Pedro Luiz Barreiros Passos é controlador direto e indireto, através da Passos Participações S.A., sociedade por ações que, em conjunto com o Sr. Passos, compõem o bloco de controle e figuram como signatários do Acordo de Acionistas do bloco de controle da Companhia.

- (e) Descrição das disposições de quaisquer acordos, inclusive apólices de seguro, que prevejam o pagamento ou o reembolso de despesas suportadas pelos administradores, decorrentes da reparação de danos causados a terceiros ou à Companhia, de penalidades impostas por agentes estatais, ou de acordos com o objetivo de encerrar processos administrativos ou judiciais, em virtude do exercício de suas funções

A Companhia possui Seguro de Responsabilidade Civil de Conselheiros e Diretores, contratado com a Ace Seguros, pelo período de 31.12.2013 a 31.12.2014, para a cobertura de perdas e danos a terceiros por atos vinculados ao exercício das funções e atribuições dos Conselheiros e/ou Diretores da Companhia e/ou Administradores, até o montante de R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais).

## **ANEXO IV – REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES**

### **ITEM 13 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA**

#### **Remuneração dos Administradores**

#### **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. Nossos colaboradores da força de vendas, por sua vez, contam 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 para alcançar novos profissionais que se juntaram a nós nos últimos anos.

Para um grupo de executivos seniores, responsáveis pela estratégia de longo prazo da Natura, atrelamos a remuneração não apenas aos resultados de curto prazo, mas também ao comprometimento com nosso projeto de longo prazo concedendo-lhes, para tanto, a oportunidade de aderirem ao Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações. Entendemos que este programa não representa uma remuneração ao executivo, mas que pode representar um ganho, dependendo da variação do preço das ações na data de venda de suas ações. Para maiores informações do Plano de Opção de Subscrição ou Compra de Ações, veja adiante o item *16 Outras Informações Relevantes*.

As mudanças propostas pelo Comitê de Pessoas e 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 2008, 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% 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 das 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 2013, foram considerados os seguintes indicadores: • Econômico – EBITIDA consolidado; • Social – pesquisa de clima organizacional; e pesquisa de satisfação das consultoras e consultores; INA – índice de entrega de produtos solicitados • Ambiental – as emissões de carbono.

## **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 2013 foram:

	<u>% em relação a remuneração total do valor pago a título de</u>			
	<u>Remuneração Base</u>	<u>Remuneração Variável</u>	<u>Benefícios</u>	<u>Total</u>
<b>Conselho de Administração</b>	82,4%	17,2%	0,4%	100,00%
<b>Diretoria</b>	71,3%	28,1%	0,6%	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 Assembleia Geral de Acionistas.

## **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.

**d) estrutura da remuneração 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) relação entre a política ou prática de remuneração e os interesses da Companhia**

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

**f) 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) remunerações ou benefícios vinculados à ocorrência de eventos societários**

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

**2. Remuneração do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria da Companhia e remuneração prevista para o exercício social de 2014**

*Valores previstos para 2014:*

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	8	4	12
<b>Remuneração Anual Fixa</b>	<b>6.246,6</b>	<b>9.118,7</b>	<b>15.365,3</b>
Remuneração Base	6.216,1	9.063,4	15.279,4
Benefícios	30,5	55,3	85,8
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-

<b>Remuneração Variável</b>	<b>2.590,0</b>	<b>7.271,3</b>	<b>9.861,4</b>
Bônus	-	-	-
PLR	2.590,0	7.271,3	9.861,4
Participação em Reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
Outros	-	-	-
<b>Benefício Pós-Emprego</b>	-	-	-
<b>Benefícios pela cessação do exercício do cargo</b>	-	-	-
<b>*Ganhos baseado em ações</b>	-	<b>3.594,6</b>	<b>3.594,6</b>
<b>Valor mensal da Remuneração</b>	<b>736,4</b>	<b>1.665,4</b>	<b>2.401,8</b>
<b>Total da Remuneração</b>	<b>8.836,6</b>	<b>19.984,6</b>	<b>28.821,2</b>

\* Despesas incorridas pela Companhia no exercício de 2014, representando o valor justo das opções outorgadas dos planos de 2009, 2010, 2011, 2013 e 2014, aprovados nas respectivas Assembleias Gerais, de acordo com as condições de mercado à época da outorga e as normas contábeis vigentes conforme descrito na nota explicativa nº 24.2 das demonstrações financeiras divulgadas em 12.02.2014. Estes valores não estão incluídos na proposta de remuneração global anual a ser submetida à Assembleia Geral a ser realizada em 11.04.2014, pois resultam do cumprimento, pela Companhia, das obrigações contratuais assumidas nos contratos firmados com os beneficiários dos Programas. Não se trata, portanto, de matéria a ser submetida à nova deliberação.

O Aumento da proposta de remuneração de 2014 deve-se, principalmente, pela substituição de um diretor estatutário e pela correção da inflação sobre a remuneração de todos os membros.

*Valores pagos no exercício de 2013:*

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	9	4	13
<b>Remuneração Anual Fixa</b>	<b>6.541,0</b>	<b>7.664,1</b>	<b>14.205,1</b>
Remuneração Base	6.512,2	7.605,0	14.117,2
Benefícios	28,8	59,1	87,9
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
<b>Remuneração Variável</b>	-	<b>2.992,9</b>	<b>2.992,9</b>
Bônus	-	-	-
PLR	-	2.992,9	2.992,9
Participação em Reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
Outros	-	-	-
<b>Benefício Pós-Emprego</b>	-	-	-
<b>Benefícios pela cessação do exercício do cargo</b>	-	-	-
<b>Ganhos baseado em ações</b>	-	<b>3.255,5</b>	<b>3.255,5</b>
<b>Valor mensal da Remuneração</b>	<b>545,1</b>	<b>1.159,4</b>	<b>1.704,5</b>
<b>Total da Remuneração</b>	<b>6.541,0</b>	<b>13.912,5</b>	<b>20.453,5</b>

O valor aprovado na AGO realizada em 12 de abril de 2013 não foi consumido integralmente, pois, os resultados ficaram abaixo da nossa expectativa e o pagamento de PLR foi inferior ao orçado.

*Valores pagos no exercício de 2012:*

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	6,83	4	10,83
<b>Remuneração Anual Fixa</b>	<b>5.653,9</b>	<b>6.931,6</b>	<b>12.585,5</b>
Remuneração Base	5.625,1	6.878,3	12.503,4
Benefícios	28,8	53,3	82,1
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
<b>Remuneração Variável</b>	<b>2.343,8</b>	<b>5.810,1</b>	<b>8.153,9</b>
Bônus	-	-	-
PLR	2.343,8	5.810,1	8.153,9
Participação em Reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
Outros	-	-	-
<b>Benefício Pós-Emprego</b>	-	-	-
<b>Benefícios pela cessação do exercício do cargo</b>	-	-	-
<b>Ganhos baseado em ações</b>	-	<b>2.465,0</b>	<b>2.465,0</b>
<b>Valor mensal da Remuneração</b>	<b>666,5</b>	<b>1.267,2</b>	<b>1.933,7</b>
<b>Total da Remuneração</b>	<b>7.997,7</b>	<b>15.206,7</b>	<b>23.204,4</b>

No ano de 2012, não houve instalação do Conselho Fiscal.

Valores pagos no exercício de 2011:

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	6,83	4	10,83
<b>Remuneração Anual Fixa</b>	<b>3.786,6</b>	<b>5.671,0</b>	<b>9.457,6</b>
Remuneração Base	3.786,6	5.656,8	9.443,4
Benefícios	-	14,2	14,2
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
<b>Remuneração Variável</b>	-	-	-
Bônus	-	-	-
PLR	-	-	-
Participação em Reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
Outros	-	-	-
<b>Benefício Pós-Emprego</b>	-	-	-
<b>Benefícios pela cessação do exercício do cargo</b>	-	-	-
<b>Ganhos baseado em ações</b>	-	<b>3.714,3</b>	<b>3.714,3</b>
<b>Valor mensal da Remuneração</b>	<b>315,6</b>	<b>782,1</b>	<b>1.097,6</b>
<b>Total da Remuneração</b>	<b>3.786,6</b>	<b>9.385,3</b>	<b>13.171,9</b>

No ano de 2011, não houve instalação do Conselho Fiscal.

**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 2014.**

Valores previstos para 2014, conforme o nosso plano de remuneração:

	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Total</b>
Número de Membros	8	4	12
<b>Salário / Pró-labore</b>	<b>6.216,1</b>	<b>9.063,4</b>	<b>15.279,4</b>
Valor mínimo previsto	534,2	1.507,6	2.041,8
Valor máximo previsto	1.340,8	3.485,9	4.826,7
Valor médio previsto	777,0	2.265,8	3.042,9
<b>Participação no Resultado</b>	<b>2.590,0</b>	<b>7.271,3</b>	<b>9.861,4</b>
Valor mínimo previsto	222,6	1.143,5	1.366,1
Valor máximo previsto	558,7	3.040,7	3.599,4
Valor médio previsto	323,8	1.817,8	2.141,6
<b>Benefícios</b>	<b>30,5</b>	<b>55,3</b>	<b>85,8</b>
Valor mínimo previsto	-	10,2	10,2
Valor máximo previsto	10,2	17,5	27,7
Valor médio previsto	3,8	13,8	17,6
<b>Ganhos baseado em ações</b>	<b>-</b>	<b>3.594,6</b>	<b>3.594,6</b>
Valor mínimo previsto	-	625,7	625,7
Valor máximo previsto	-	1.347,8	1.347,8
Valor médio previsto	-	898,6	898,6
<b>Total</b>	<b>9.809,72</b>	<b>19.984,59</b>	<b>28.821,21</b>

Valores pagos no exercício de 2013, conforme o nosso plano de remuneração.

	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Total</b>
Número de Membros	9	4	13
<b>Salário / Pró-labore</b>	<b>6.512,2</b>	<b>7.605,0</b>	<b>14.117,2</b>
Valor mínimo	504,0	886,3	1.390,3
Valor máximo	1.264,9	3.288,6	4.553,5
Valor médio	723,6	1.901,3	2.624,8
<b>Participação no Resultado</b>	<b>-</b>	<b>2.992,9</b>	<b>2.992,9</b>
Valor mínimo	-	257,7	257,7
Valor máximo	-	1.434,3	1.434,3
Valor médio.	-	748,2	748,2
Valor – metas atingidas	-	2.992,9	2.992,9
Valor efetivamente reconhecido	-	2.992,9	2.992,9
<b>Benefícios</b>	<b>28,8</b>	<b>59,1</b>	<b>87,9</b>
Valor mínimo	-	9,6	9,6
Valor máximo	9,6	16,5	26,1
Valor médio	3,2	14,8	18,0
<b>Ganhos baseado em ações</b>	<b>-</b>	<b>3.255,5</b>	<b>3.255,5</b>

Valor mínimo previsto	-	227.8	227.8
Valor máximo previsto	-	1.515.9	1.515.9
Valor médio previsto	-	813.9	813.9

<b>Total.....</b>	<b>6.541,02</b>	<b>13.912,53</b>	<b>20.453,55</b>
-------------------	-----------------	------------------	------------------

<sup>(1)</sup> Em 2013 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

*Valores pagos no exercício de 2012, conforme o nosso plano de remuneração.*

	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Total</b>
Número de Membros	9	4	13
<b>Salário / Pró-labore</b>	<b>5.625,1</b>	<b>6.878,2</b>	<b>12.503,4</b>
Valor mínimo	443,6	905,4	1.349,0
Valor máximo	867,9	2.433,4	3.301,3
Valor médio	625,0	1.719,6	2.344,6
<b>Participação no Resultado</b>	<b>2.343,8</b>	<b>8.275,1</b>	<b>10.618,9</b>
Valor mínimo	184,8	573,3	743,1
Valor máximo	361,6	2.547,2	3.333,3
Valor médio.	260,4	1.452,5	733,8
Valor – metas atingidas	2.343,8	8.275,1	10.618,9
Valor efetivamente reconhecido	2.343,8	8.275,1	10.618,9
<b>Benefícios</b>	<b>28,8</b>	<b>53,3</b>	<b>82,1</b>
Valor mínimo	0,0	9,6	82,0
Valor máximo	9,6	14,6	82,0
Valor médio	3,2	13,3	82,0
<b>Ganhos baseado em ações</b>	<b>-</b>	<b>2.465,0</b>	<b>2.465,0</b>
Valor mínimo	-	166,6	166,6
Valor máximo	-	1.097,1	1.097,1
Valor médio	-	616,3	616,3
<b>Total.....</b>	<b>7.997,76</b>	<b>15.206,66</b>	<b>23.204,42</b>

<sup>(1)</sup> Em 2012 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

*Valores pagos no exercício de 2011, conforme o nosso plano de remuneração*

	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Total</b>
Número de Membros	6,83	4	10,83
<b>Salário / Pró-labore</b>	<b>3.786,6</b>	<b>5.656,8</b>	<b>9.443,4</b>
Valor mínimo	318,9	675,9	994,8
Valor máximo	814,9	2.111,2	2.926,1
Valor médio	554,4	1.414,2	871,9
<b>Participação no Resultado</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Valor mínimo	-	-	-

Valor máximo	-	-	-
Valor médio	-	-	-
Valor – metas atingidas	-	-	-
Valor efetivamente reconhecido	-	-	-
<b>Benefícios</b>	-	<b>14,2</b>	<b>14,2</b>
Valor mínimo	-	3,6	3,6
Valor máximo	-	3,6	3,6
Valor médio	-	3,6	3,6
<b>Ganhos baseado em ações</b>	-	<b>3.714,3</b>	<b>3.714,3</b>
Valor mínimo	-	215,5	215,5
Valor máximo	-	1.884	1.884
Valor médio	-	928,6	928,6
<b>Total</b>	<b>3.786,6</b>	<b>9.385,3</b>	<b>13.171,9</b>

<sup>(1)</sup> Em 2011 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

#### 4. Plano de Opção de Ações

Ver Item 16 – Outras Informações Relevantes.

#### 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 2012, ou seja, em relação à totalidade do nosso capital social:

Acionista	Ações da Companhia (%)	
Conselho de Administração	218.098.755	50,57%
Diretoria	2.420.824	0,56%
<b>TOTAL</b>	<b>220.519.579</b>	<b>51,14%</b>

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.

#### 6. Plano de Opção de Ações reconhecido nos três últimos exercícios sociais

*Valores referentes ao exercício de 2013<sup>(1)</sup>*

<b>Diretoria</b>						
Número de Membros	4					
<b>Em relação a cada outorga de Opções</b>						
Data da Outorga	24 de abril de 2007	22 de abril de 2008	22 de abril de 2009	19 de março de 2010	21 de março de 2011	21 de março de 2013
Quantidade de Opções outorgadas	120.000	193.821	510.048	601.822	188.199	371.389
Prazo para que as Opções se tornem exercíveis	24.04.2011	22.04.2012	22.04.2013	19.03.2014	21.03.2015	17.03.2017
Prazo máximo para exercício das Opções	24.04.2013	22.04.2014	22.04.2017	19.03.2018	21.03.2019	17.03.2021
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:						
Em aberto no início do exercício social	120.000	144.821	510.048	601.822	188.199	-
Retificadas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-
Exercidas durante o exercício social	120.000	5.523	113.721	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-
<b>Valor justo das Opções na data de outorga</b>	<b>9,73</b>	<b>6,57</b>	<b>7,83</b>	<b>10,82</b>	<b>16,45</b>	<b>12,10</b>
<b>Diluição potencial em caso de exercício das Opções</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,09%</b>

<sup>(1)</sup> Em 2013 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

*Não houve Plano de Outorga de Ações no exercício de 2012*

*Valores referentes ao exercício de 2011<sup>(1)</sup>*

<b>Diretoria</b>						
Número de Membros	4					
<b>Em relação a cada outorga de Opções</b>						
Data da Outorga	29 de março	24 de abril	22 de abril	22 de abril	19 de março	21 de março

	de 2006	de 2007	de 2008	de 2009	de 2010	de 2011
Quantidade de Opções outorgadas	86.265	120.000	193.821	510.048	601.822	188.199
Prazo para que as Opções se tornem exercíveis	29.03.2010	24.04.2011	22.04.2012	22.04.2013	19.03.2014	21.03.2015
Prazo máximo para exercício das Opções	29.03.2012	24.04.2013	22.04.2014	22.04.2017	19.03.2018	21.03.2019
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:						
Em aberto no início do exercício social	31,97	30,24	23,48	25,61	37,58	43,85
Retificadas durante o exercício social	-	-	-	-	45.355	-
Exercidas durante o exercício social	-	4.446	41.522	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-
<b>Valor justo das Opções na data de outorga</b>	<b>10,73</b>	<b>9,73</b>	<b>6,57</b>	<b>7,83</b>	<b>10,82</b>	<b>16,45</b>
<b>Diluição potencial em caso de exercício das Opções</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,05%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,13%</b>	<b>0,05%</b>

<sup>(1)</sup> Em 2011 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

## 7. Opções de Ações em aberto

Valores referentes ao exercício de 2013<sup>(1)</sup>

	Diretoria				
Número de Membros .....	4				
<b>Em relação às Opções exercíveis</b>	Plano 2008	Plano 2009	Plano 2010	Plano 2011	Plano 2013
Quantidade	139.298	396.327	601.822	188.199	290.764
Data em que se tornaram ou se tornarão exercíveis	30.03.2012	22.04.2013	19.03.2014	23.03.2015	17.03.2017
Prazo máximo para	30.03.2014	22.04.2017	19.03.2018	23.03.2019	17.03.2021

exercício das Opções					
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	26,42	28,82	42,49	49,35	53,93
<b>Valor justo das Opções na data de outorga.....</b>	6,57	7,83	10,82	16,45	12,10
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social.....	3.680.253	11.422.144	25.571.417	9.287.621	15.680.903

<sup>(1)</sup> Em 2013 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

## 8. Opções exercidas

Valores referentes ao exercício de 2013 <sup>(1)</sup>:

	<b>Diretoria</b>			
Número de Membros	4			
<b>Em relação às Opções exercidas</b>	<b>Plano 2007</b>	<b>Plano 2008</b>	<b>Plano 2009</b>	<b>Plano 2010</b>
Número de ações	120.000	5.523	113.721	0
Preço médio ponderado de exercício	32,63	25,68	28,11	n/a
Valor total da diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às Opções exercidas	1.999	112	2.360	n/a
<b>Em relação às ações entregues</b>	<b>Não foram entregues ações relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária</b>			

<sup>(1)</sup> Em 2013 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

Valores referentes ao exercício de 2012 <sup>(1)</sup>:

	<b>Diretoria</b>			
Número de Membros	4			
<b>Em relação às Opções exercidas</b>	<b>Plano 2006</b>	<b>Plano 2007</b>	<b>Plano 2008</b>	<b>Plano 2009</b>
Número de ações	86.265	-	49.000	-
Preço médio ponderado de exercício	32,31	n/a	24,00	n/a
Valor total da diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às Opções exercidas	767.000	n/a	890.040	n/a
<b>Em relação às ações entregues</b>	<b>Não foram entregues ações relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária</b>			

<sup>(1)</sup> Em 2012 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

Valores referentes ao exercício de 2011 <sup>(1)</sup>:

	<b>Diretoria</b>		
Número de Membros	4		
<b>Em relação às Opções exercidas</b>	<b>Plano 2006</b>	<b>Plano 2007</b>	<b>Plano 2008</b>
Número de ações	-	4.446	41.522
Preço médio ponderado de exercício	-	R\$29,23	R\$22,97
Valor total da diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às Opções exercidas	-	50.000	616.000
<b>Em relação às ações entregues</b>	<b>Não foram entregues ações relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária</b>		

<sup>(1)</sup> Em 2011 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

## 9. Informações relevantes sobre Plano de Opção de Compra de Ações

Valores referentes ao exercício de 2013 <sup>(6)</sup>

	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>
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 30%; Rendimento de dividendos de 4,0%; Taxa de juros livre de risco de 8,7%.
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

<sup>(6)</sup> Em 2013 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

*Não houve Plano de Outorga de Ações no exercício de 2012*

Valores referentes ao exercício de 2011 <sup>(6)</sup>

	<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>
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 36%; Rendimento de dividendos de 5,3%; Taxa de juros livre de risco de 10,9%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para	N/A	N/A

incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado

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

<sup>(6)</sup> Em 2011 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

## 10. Planos de previdência dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria

Valores referentes ao exercício de 2013<sup>(1)</sup>

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
a) número de membros	9	4	13
b) nome do plano	Não aplicável	Poupança Incentivada	Poupança Incentivada
c) quantidade de administradores que reúnem as condições para se aposentar	Não aplicável	Conforme Contrato 60 anos (término do vínculo com a Empresa)	-
d) condições para se aposentar antecipadamente	Não aplicável	Idade mínima 50 anos (término do vínculo com a Empresa)	-
e) 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	24,3	24,3
f) valor total acumulado das contribuições realizadas durante o último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores	Não aplicável	14,6	14,6
g) 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	-

<sup>(1)</sup> Em 2013 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

## 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
2011	6,83	814,9	554,4	318,9
2012	9	1.239,1	888,6	628,4
2013	9	1.274,5	726,8	504,0

## Diretoria

Ano	Número de Membros	Valor da Maior Remuneração Individual	Valor Médio da Remuneração individual	Valor da Menor Remuneração Individual
2011	4	3.998,75	2.346,35	894,95
2012	4	6.092,30	3.801,70	1.654,90
2013	4	6.255,26	3.478,13	1.381,42

Valores acima incluem despesas das outorgas dos planos de opções conforme descrito no quadro do item 2.

## Conselho Fiscal

Em 2013 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

**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 2013, 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. 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 2011 <sup>(1)</sup>*

<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Total</b>
55%	0%	21%

*(1) Em 2011 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.*

*Valores referentes ao exercício de 2012 <sup>(1)</sup>*

<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Total</b>
46%	0%	18%

*(1) Em 2012 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.*

*Valores referentes ao exercício de 2013 <sup>(1)</sup>*

<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Total</b>
34%	0%	18%

*(1) Em 2013 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.*

**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 2013 <sup>(1)</sup>*

<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Total</b>
0	0	0

*(1) Em 2013 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.*

*Valores referentes ao exercício de 2012 <sup>(1)</sup>*

<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Total</b>
0	0	0

*(1) Em 2012 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.*

*Valores referentes ao exercício de 2011 <sup>(1)</sup>*

<b>Conselho de Administração</b>	<b>Diretoria</b>	<b>Total</b>
0	0	0

*(1) Em 2011 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.*

**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 2013 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

## **16. Outras Informações Relevantes**

O Programa de Opção de Subscrição ou Compra de Ações da Companhia é um programa oneroso, no qual para participar o administrador deverá necessariamente investir entre 50 a 100% do valor líquido de sua PLR em ações da Companhia, que permanecem bloqueadas até o exercício da opção. No exercício, desembolsará um valor para o exercício das opções. 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 ao 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 e mediante o pagamento, por parte do participante do plano, do preço de exercício corrigido mensalmente.

A diferença entre o valor pago pelo exercício da opção e o preço de eventual venda da ação da Companhia pode representar um ganho para os participantes de cada plano.

**ANEXO V**  
**Revisão Estatuto Social – Natura Cosméticos S.A.**

ESTATUTO ATUAL	NOVA REDAÇÃO DO ESTATUTO SOCIAL	JUSTIFICATIVA
<p><b>Artigo 21</b> - 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.</p> <p><b>Parágrafo 1º</b> - A eleição da Diretoria ocorrerá, preferencialmente, na mesma data da realização da Assembleia Geral Ordinária.</p> <p>[...]</p>	<p><b>Artigo 21</b> - A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de no mínimo 4 (quatro) e no máximo 10 (dez) membros, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Financeiro, 2 (dois) Diretores Comerciais e os demais, Diretores Executivos Operacionais, com prazo de gestão de 3 (três) anos, permitida a reeleição.</p> <p><b>Parágrafo 1º</b> - A eleição da Diretoria ocorrerá, preferencialmente, na primeira reunião do Conselho de Administração que se realizar após a Assembleia Geral Ordinária.</p> <p>[...]</p>	<p>Aprimorar a redação do <i>caput</i> e do Parágrafo 1º do Artigo 21 do Estatuto Social para prever nova quantidade de membros da Diretoria e que a eleição da Diretoria ocorrerá, preferencialmente, na primeira reunião do Conselho de Administração que se realizar após a Assembleia Geral Ordinária.</p>
<p><b>Artigo 24</b> – Compete aos Diretores, além de exercer as atividades que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração, as seguintes atribuições:</p> <p>[...]</p> <p><b>Parágrafo 2º</b> - Compete ao Diretor Comercial:</p> <p>(a) planejar, definir e administrar estratégias comerciais;</p>	<p><b>Artigo 24</b> – Compete aos Diretores, além de exercer as atividades que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração, as seguintes atribuições:</p> <p>[...]</p> <p><b>Parágrafo 2º</b> - Compete aos Diretores Comerciais:</p> <p>(a) planejar, definir e administrar estratégias comerciais;</p>	<p>Aprimorar os Parágrafos 2º e 3º do Artigo 24 do Estatuto Social para modificar as competências da Diretoria.</p>

(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;

(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 aos Diretores Executivos Operacionais, além de outras atribuições definidas pelo Conselho de Administração:

(a) promover o desenvolvimento das atividades da Companhia, observado seu objeto social;

(b) coordenar as atividades da Companhia e de suas controladas;

(c) realizar a gestão orçamentária das áreas da Companhia sob sua responsabilidade, incluindo controle de gestão e de custos;

(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.

(d) coordenar a atuação de sua área e responsabilidades específicas com a dos demais diretores; e

(e) representar a Companhia perante clientes, imprensa, sociedade e órgãos legais, empresariais e governamentais, resguardando os interesses da organização e zelando pela sua imagem.

**ANEXO VI**  
**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.

**Parágrafo Único** – Com a admissão da Companhia no segmento especial de listagem denominado Novo Mercado, da BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (“BM&FBOVESPA”), sujeitam-se, ainda, a Companhia, seus acionistas, Administradores e membros do conselho fiscal, quando instalado, às disposições do Regulamento de Listagem do Novo Mercado da BM&FBOVESPA (“Regulamento do Novo Mercado”).

**Artigo 2º** - A Companhia tem sua sede e foro na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo.

**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, aparelhos elétricos de uso pessoal, joias, bijuterias, artigos para o lar, artigos para bebês e crianças, artigos para cama, mesa e banho, 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 da Companhia, subscrito e integralizado, é de R\$ 427.072.707,32 (quatrocentos e vinte e sete milhões, setenta e dois mil, setecentos e sete reais e trinta e dois centavos), dividido em 431.239.264 (quatrocentas e trinta e um milhões, duzentas e trinta e nove mil, duzentas e sessenta e quatro) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal.

**Parágrafo Único** - A Companhia não poderá emitir ações preferenciais.

**Artigo 6º** - A Companhia fica autorizada a aumentar o seu capital social, independentemente de reforma estatutária, até o limite de 441.310.125 (quatrocentas e quarenta e um milhões, trezentas e dez mil, cento e vinte e cinco) ações ordinárias, sem valor nominal, mediante deliberação do Conselho de Administração, o qual fixará as condições da emissão, inclusive preço e prazo de integralização.

**Parágrafo 1º** - Dentro do limite do capital autorizado, o Conselho de Administração poderá deliberar a emissão de bônus de subscrição e de debêntures conversíveis.

**Parágrafo 2º** - 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 de Ações aprovados em Assembleia 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 do exercício das referidas opções de subscrição de ações e o saldo de ações em tesouraria quando do exercício das opções de compra de ações.

**Parágrafo 3º** - 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 Assembleia 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 Assembleia Geral serão tomadas por maioria de votos.

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

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

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

- I. Eleger e destituir os membros do Conselho de Administração e os membros do Conselho Fiscal, quando for o caso;
- 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 ou grupamento 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 sobre a destinação do lucro líquido 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 BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros ("BM&FBOVESPA"); 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 Assembleia 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 estará condicionada à prévia subscrição do Termo de Anuência dos Administradores, nos termos do disposto no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.

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

**Artigo 14** - A Assembleia 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 Presidente do Conselho de Administração 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 é composto por, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 9 (nove) membros, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de até 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

**Parágrafo 1º** - Dos membros do Conselho de Administração, no mínimo 20% (vinte por cento) deverão ser Conselheiros Independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado, e expressamente declarados como tais na ata da Assembleia Geral que os eleger, sendo também considerado(s) como independente(s) o(s) conselheiro(s) eleito(s) mediante faculdade prevista pelo artigo 141, §§ 4º e 5º da Lei 6.404/76. Quando, em decorrência da observância do percentual referido acima, resultar número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento nos termos do Regulamento do Novo Mercado.

**Parágrafo 2º** - O membro do Conselho de Administração deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da Assembleia 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 3º** - 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 4º** - 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 5º** - 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.

**Parágrafo 6** – Os cargos de presidente do Conselho de Administração e de Diretor Presidente ou principal executivo da Companhia não poderão ser acumulados pela mesma pessoa.

**Artigo 17** – Na eleição dos membros do Conselho de Administração, a Assembleia 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 Assembleia 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 um Presidente, que será eleito pela maioria de votos de seus membros, na primeira reunião do Conselho de Administração que ocorrer imediatamente após a posse de tais membros.

**Parágrafo 1º** - Ocorrendo impedimento ou vacância permanente no cargo de membro do Conselho de Administração, o Conselho de Administração deverá convocar Assembleia Geral para preenchimento do respectivo cargo.

**Parágrafo 2º** -. Em caso de renúncia ou vacância permanente no cargo de Presidente do Conselho de Administração, o Conselho de Administração deverá escolher novo Presidente, por maioria de votos de seu membros, na primeira reunião do Conselho que ocorrer imediatamente após a renúncia ou vacância permanente.

**Artigo 19** - O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, 4 (quatro) vezes por ano, e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente 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 que permita a identificação do conselheiro e a comunicação simultânea com todas as demais pessoas presentes à reunião.

**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** - Os conselheiros que participarem das reuniões do Conselho de Administração por intermédio de conferência telefônica ou videoconferência ou outro meio de comunicação nos termos do caput deste artigo, deverão confirmar seu voto por meio de declaração encaminhada ao Presidente por carta, fax, correio eletrônico ou outro meio de comunicação que permita a identificação do conselheiro, logo após o término da reunião. Uma vez recebida a declaração, o Presidente ficará investido de plenos poderes para assinar a ata da reunião em nome do referido conselheiro.

**Parágrafo 4º** - No caso de ausência temporária de qualquer membro do Conselho de Administração, este poderá ser substituído em reuniões do referido órgão por outro conselheiro por ele expressamente indicado, munido de procuração com poderes específicos, indicando inclusive o voto a ser proferido nas matérias constantes da ordem do dia de cada reunião. Nesta hipótese, o conselheiro que estiver substituindo o conselheiro ausente, além de seu próprio voto, expressará o voto antecipado do conselheiro ausente. A ausência de um Conselheiro Independente somente poderá ser suprida por outro Conselheiro Independente.

**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 Assembleia 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 Assembleia 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. Manifestar-se sobre o Relatório da Administração e as contas da Diretoria e deliberar sua submissão à Assembleia 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 dissolução 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 Assembleia 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 o direito de preferência ou reduzir o prazo para o seu exercício 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 1º 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 de Ações aprovados em Assembleia 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 de exercício das opções de subscrição de ações e o saldo de ações em tesouraria na data de exercício das opções de compra de ações;
- XIX. Estabelecer o valor da participação nos lucros dos diretores, gerentes e empregados da Companhia;
- XX. Deliberar a emissão de debêntures;
- XXI. Autorizar a Companhia a prestar garantias a obrigações de terceiros;
- XXII. Aprovar alçadas da Diretoria e suas políticas, bem como quaisquer alterações a elas, as quais incluirão regras para (a) a aquisição de bens do ativo permanente e a assunção de compromissos financeiros, (b) a oneração de bens do ativo permanente, (c) a contratação de 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, entre outras regras de alçada, bem como a fiscalização do cumprimento de tal política pelos membros da diretoria;

- XXIII. Definir lista tríplice de empresas especializadas em avaliação econômica de empresas, para a preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia, em caso de OPA para cancelamento de registro de companhia aberta ou para saída do Novo Mercado;
- XXIV. Aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais; e
- XXV. 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;
- XXVI. Manifestar-se favorável ou contrariamente a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, por meio de parecer prévio fundamentado, divulgado em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da oferta pública de aquisição de ações, que deverá abordar, no mínimo (i) a conveniência e oportunidade da oferta pública de aquisição de ações quanto ao interesse do conjunto dos acionistas e em relação à liquidez dos valores mobiliários de sua titularidade; (ii) as repercussões da oferta pública de aquisição de ações sobre os interesses da Companhia; (iii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; e (iv) outros pontos que o Conselho de Administração considerar pertinentes, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM; e
- XXVII. Decidir sobre (i) a declaração de dividendos intermediários, nos termos do artigo 28, §3º; e (ii) o pagamento ou crédito de juros sobre o capital próprio no curso do exercício aos acionistas, nos termos da legislação aplicável.

### **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 no mínimo 4 (quatro) e no máximo 10 (dez) membros, sendo um sendo um Diretor Presidente, um Diretor ~~Comercial, um Diretor Jurídico e um Diretor~~ Financeiro, 2 (dois) Diretores Comerciais e os demais,

Diretores Executivos Operacionais, 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~~primeira reunião do Conselho de Administração que se realizar após a Assembleia Geral Ordinária.

**Parágrafo 2º** - Nos seus impedimentos ou ausências temporárias, 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 representação da Companhia e consecução do objeto social, por mais especiais que sejam, inclusive para renunciar a direitos, transigir e acordar, observadas as disposições legais ou estatutárias pertinentes, as deliberações tomadas pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração e as disposições e restrições de alçadas a eles determinadas pelo Conselho de Administração, competindo-lhe especialmente:

- I. Cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as deliberações do Conselho de Administração e da Assembleia 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;
- (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:~~ aos Diretores Comerciais:

- (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~~ aos Diretores Executivos Operacionais, além de outras atribuições definidas pelo Conselho de Administração:

- ~~(a) organizar, controlar, coordenar e supervisionar os assuntos e as~~  
(a) promover o desenvolvimento das atividades ~~de caráter jurídico~~ da Companhia, ~~em seus aspectos técnicos, operacionais e estratégicos~~ observado seu objeto social;

- ~~(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;~~
- (b) coordenar as atividades da Companhia e de suas controladas;
- ~~(c) contratar e supervisionar os serviços jurídicos prestados por profissionais externos;~~
- (c) realizar a gestão orçamentária das áreas da Companhia sob sua responsabilidade, incluindo controle de gestão e de custos;
- ~~(d) elaborar relatórios de natureza jurídica e prestar informações relativas à sua área de competência aos órgãos da Companhia; e~~
- (d) coordenar a atuação de sua área e responsabilidades específicas com a dos demais diretores; e
- ~~(e) planejar e executar políticas de gestão em sua área de competência.~~
- (f) representar a Companhia perante clientes, imprensa, sociedade e órgãos legais, empresariais e governamentais, resguardando os interesses da organização e zelando pela sua imagem.

**Artigo 25 -** Como regra geral e ressalvados os casos objeto dos parágrafos subsequentes, 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, agindo isoladamente, 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 Assembleia Geral dos Acionistas que solicitar sua instalação.

**Parágrafo 3º** - A posse dos membros do Conselho Fiscal estará condicionada à prévia subscrição do Termo de Anuência dos Membros do Conselho Fiscal nos termos do disposto no Regulamento do Novo Mercado, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.

#### **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 Assembleia 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; e
- III. sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia 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 Assembleia 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 Assembleia Geral.

**Parágrafo 2º** - A Assembleia 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 Assembleia, 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, nos termos da legislação aplicável.

**Artigo 29** - A Assembleia 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 de Controle da Companhia, tanto por meio de uma única operação, como por meio de operações sucessivas, deverá ser contratada sob a condição suspensiva ou resolutiva de que o Adquirente se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição das ações dos demais acionistas da Companhia, observando as condições e os prazos previstos na legislação vigente e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao Acionista Controlador Alienante.

**Artigo 31** - A oferta pública de que trata o artigo anterior será exigida, ainda:

- I. quando 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; ou
- 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 BM&FBOVESPA o valor atribuído à Companhia nessa alienação e anexar documentação que comprove esse valor.

**Artigo 32** - Aquele que adquirir o Poder de Controle 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. pagar, nos termos a seguir indicados, quantia equivalente à diferença entre o preço da oferta pública e o valor pago por ação eventualmente adquirida em

bolsa nos 6 (seis) meses anteriores à data da aquisição do Poder de Controle, devidamente atualizado até a data do pagamento. Referida quantia deverá ser distribuída entre todas as pessoas que venderam ações da Companhia nos pregões em que o Adquirente realizou as aquisições, proporcionalmente ao saldo líquido vendedor diário de cada uma, cabendo à BM&FBOVESPA operacionalizar a distribuição, nos termos de seus regulamentos.

**Artigo 33** - Para fins deste Estatuto Social, os seguintes termos com iniciais maiúsculas terão os seguintes significados:

“Acionista Controlador” e “Acionista Controlador Alienante” têm os significados que lhes são atribuídos no Regulamento do Novo Mercado.

“Acionista Relevante” 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 Relevante e/ou que atue representando o mesmo interesse do Acionista Relevante, 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 Relevante, qualquer pessoa (i) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por tal Acionista Relevante, (ii) que controle ou administre, sob qualquer forma, o Acionista Relevante, (iii) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por qualquer pessoa que controle ou administre, direta ou indiretamente, tal Acionista Relevante, (iv) na qual o controlador de tal Acionista Relevante tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social, (v) na qual tal Acionista Relevante 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 Relevante.

“Administradores” significa, quando no singular, os Diretores e membros do Conselho de Administração da Companhia referidos individualmente ou, quando no plural, os Diretores e membros do Conselho de Administração da Companhia referidos conjuntamente.

“Adquirente” significa aquele para quem o Acionista Controlador Alienante transfere as Ações de Controle em uma Alienação de Controle da Companhia.

“Alienação de Controle da Companhia” tem o significado que lhe é atribuído no Regulamento do Novo Mercado.

“Conselheiro Independente” tem o significado que lhe é atribuído no Regulamento do Novo Mercado.

“Grupo de Acionistas” o grupo de duas ou mais pessoas (a) vinculadas por contratos ou acordos de voto de qualquer natureza, inclusive acordos de acionistas, orais ou escritos, seja diretamente ou por meio de sociedades Controladas, Controladores ou sociedades sob Controle comum; ou (b) entre as quais haja relação de Controle, seja direta ou indiretamente; ou (c) sob Controle Comum;

“Poder de Controle” (bem como os seus termos correlatos “Controladora”, “Controlada”, “sob Controle Comum” ou “Controle”) entende-se o poder efetivamente utilizado de dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da Companhia, de forma direta ou indireta, de fato ou de direito, independentemente da participação acionária detida. Há presunção relativa de titularidade do controle em relação à pessoa ou ao Grupo de Acionistas que seja titular de ações que lhe tenham assegurado a maioria absoluta dos votos dos acionistas presentes nas três últimas Assembleias Gerais da Companhia, ainda que não seja titular das ações que lhe assegurem a maioria absoluta do capital votante; e

“Valor Econômico” tem o significado que lhe é atribuído no Regulamento do Novo Mercado.

**Artigo 34 -** Qualquer Acionista Relevante, 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 BM&FBOVESPA 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 BM&FBOVESPA, (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 Relevante, 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 11 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 assembleia geral extraordinária da Companhia especialmente convocada para deliberar a respeito da OPA.

**Parágrafo 5º** - O Acionista Relevante 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 Relevante 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 Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Acionista Relevante não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Acionista Relevante 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 Relevante, 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 34.

**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 Relevante das obrigações constantes deste artigo.

**Parágrafo 9º** - O disposto neste artigo 34 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 Assembleia 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:

‘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 35 -** Qualquer Acionista Relevante 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 Regulamento do Novo Mercado) 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 à BM&FBOVESPA 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, e a tomar todas as providências para que tal aquisição se dê através de leilão de compra a ser realizado em pregão da BM&FBOVESPA 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 BM&FBOVESPA aplicáveis.

**Parágrafo Único -** Na hipótese do Acionista Relevante não cumprir com as obrigações impostas por este artigo, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Acionista Relevante não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Acionista Relevante 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.

**Artigo 36 -** Na oferta pública de aquisição de ações a ser feita pelo Acionista Controlador ou pela Companhia para o cancelamento do registro de companhia aberta, o preço mínimo a ser ofertado deverá corresponder ao Valor Econômico apurado no laudo de avaliação elaborado nos termos do caput e Parágrafo 1º do artigo 39, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis:

**Artigo 37 -** Caso seja deliberada a saída da Companhia do Novo Mercado para que os valores mobiliários por ela emitidos passem a ter registro para negociação fora do Novo Mercado, ou em virtude de operação de reorganização societária, na qual a sociedade resultante dessa reorganização não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado, no prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data da assembleia geral que aprovou a referida operação, o Acionista Controlador deverá

efetivar oferta pública de aquisição das ações pertencentes aos demais acionistas da Companhia, no mínimo, pelo respectivo Valor Econômico, a ser apurado em laudo de avaliação elaborado nos termos do caput e Parágrafo 1º do artigo 39, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.

**Artigo 38** – Na hipótese de não haver Acionista Controlador, caso seja deliberada a saída da Companhia do Novo Mercado para que os valores mobiliários por ela emitidos passem a ter registro para negociação fora do Novo Mercado, ou em virtude de operação de reorganização societária, na qual a sociedade resultante dessa reorganização não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado no prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data da assembleia geral que aprovou a referida operação, a saída estará condicionada à realização de oferta pública de aquisição de ações nas mesmas condições previstas no artigo acima.

**Parágrafo 1º** - A referida assembleia geral deverá definir o(s) responsável(is) pela realização da oferta pública de aquisição de ações, o(s) qual(is), presente(s) na assembleia, deverá(ão) assumir expressamente a obrigação de realizar a oferta.

**Parágrafo 2º** - Na ausência de definição dos responsáveis pela realização da oferta pública de aquisição de ações, no caso de operação de reorganização societária, na qual a companhia resultante dessa reorganização não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado, caberá aos acionistas que votaram favoravelmente à reorganização societária realizar a referida oferta.

**Artigo 39** - O laudo de avaliação de que tratam os artigos 36 e 37 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/ou do(s) Acionista(s) Controlador(es), 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 assembleia 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 assembleia, 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 40** - A Companhia não registrará qualquer transferência de ações para o Adquirente 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 a que se refere o Regulamento do Novo Mercado.

**Artigo 41** - Nenhum acordo de acionistas que disponha sobre o exercício do Poder de Controle poderá ser registrado na sede da Companhia enquanto os seus signatários não tenham subscrito o Termo de Anuência dos Controladores a que se refere o Regulamento do Novo Mercado.

**Artigo 42** - A saída da Companhia do Novo Mercado em razão de descumprimento de obrigações constantes do Regulamento do Novo Mercado está condicionada à efetivação de oferta pública de aquisição de ações, no mínimo, pelo Valor Econômico das ações, a ser apurado em laudo de avaliação de que trata o artigo 39 deste Estatuto, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.

**Parágrafo 1º** - O Acionista Controlador deverá efetivar a oferta pública de aquisição de ações prevista no caput desse artigo.

**Parágrafo 2º** - Na hipótese de não haver Acionista Controlador e a saída do Novo Mercado referida no caput decorrer de deliberação da assembleia geral, os acionistas que tenham votado a favor da deliberação que implicou o respectivo descumprimento deverão efetivar a oferta pública de aquisição de ações prevista no caput.

**Parágrafo 3º** - Na hipótese de não haver Acionista Controlador e a saída do Novo Mercado referida no caput ocorrer em razão de ato ou fato da administração, os Administradores da Companhia deverão convocar assembleia geral de acionistas cuja ordem do dia será a deliberação sobre como sanar o descumprimento das obrigações constantes do

Regulamento do Novo Mercado ou, se for o caso, deliberar pela saída da Companhia do Novo Mercado.

**Parágrafo 4º** - Caso a assembleia geral mencionada no Parágrafo 3º acima delibere pela saída da Companhia do Novo Mercado, a referida assembleia geral deverá definir o(s) responsável(is) pela realização da oferta pública de aquisição de ações prevista no caput, o(s) qual(is), presente(s) na assembleia, deverá(ão) assumir expressamente a obrigação de realizar a oferta.

**Artigo 43** – As disposições do Regulamento do Novo Mercado prevalecerão sobre as disposições estatutárias, nas hipóteses de prejuízo aos direitos dos destinatários das ofertas públicas previstas neste Estatuto.

**Artigo 44** - Os casos omissos neste estatuto serão resolvidos pela Assembleia Geral e regulados de acordo com o que preceitua a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

## **CAPÍTULO VI DO JUÍZO ARBITRAL**

**Artigo 45** – A Companhia, seus acionistas, Administradores e os membros do Conselho Fiscal obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei 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 do Novo Mercado, do Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

## **CAPÍTULO VII DA LIQUIDAÇÃO DA COMPANHIA**

**Artigo 46** - A Companhia entrará em liquidação nos casos determinados em lei, cabendo à Assembleia 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 47 -** A Companhia observará os acordos de acionistas arquivados em sua sede, sendo expressamente vedado aos integrantes da mesa diretora da Assembleia 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 48 -** 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 49 -** O disposto no artigo 34 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 2007 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 BM&FBOVESPA.



natura  
bem estar bem