MANUAL PARA PARTICIPAÇÃO NAS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA A SEREM REALIZADAS EM 11 DE ABRIL DE 2017

natura



ÍNDICE

1. Convite
2. Agenda Proposta
3. Procedimentos e Prazos
   - 3.1. Participação Pessoal
     - 3.1.1 Acionistas Pessoas Físicas
     - 3.1.2 Acionistas Pessoas Jurídicas
     - 3.1.3 Fundos de Investimentos
     - 3.1.4 Acionistas Estrangeiros
   - 3.2. Representação por Procuração
     - 3.2.1. Acionistas Representados por Procuração
     - 3.2.2. Pedido Público de Procuração
     - 3.2.3. Entrega de Documentos
   - 3.3. Participação por Voto a Distância
4. Edital de Convocação
5. Informações sobre as Matérias Objeto de Deliberação
   - 5.1 Assembleia Geral Ordinária
   - 5.2 Assembleia Geral Extraordinária
6. Links de Interesse
7. Anexos
   - Anexo I - Comentários da Administração - Item 10 do Formulário de Referência
   - Anexo II - Proposta da Administração de Destinação do Lucro Líquido
   - Anexo II.1 - Proposta da Administração para Orçamento de Capital
   - Anexo III - Administradores da Companhia - Item 12 do Formulário de Referência
   - Anexo IV - Remuneração dos Administradores - Anexo 13 do Formulário de Referência
   - Anexo V - Negociação de Ações de Própria Emissão

natura
bem estar bem

1. CONVITE

Natura Cosméticos S.A. ("Companhia" ou "Natura") convida seus acionistas a participarem das assembleias gerais ordinária e extraordinária, a serem realizadas no dia 11 de abril de 2017, às 8:30 horas na sede social da Natura localizada na Avenida Alexandre Colares, no 1.188, Vila Jaguara, São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000 ("AGOE" ou "Assembleias"), a fim de deliberarem sobre as matérias que constam do edital de convocação, conforme item 4 do presente Manual para Participação nas Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária a serem realizadas em 11 de abril de 2017 ("Manual").

Com o objetivo de facilitar e incentivar a participação nas Assembleias, a Companhia disponibilizará por meio da rede mundial de computadores as informações e documentos previstos na Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976 ("Lei das S.A.") e da Instrução CVM 481, de 17 de dezembro de 2009 ("Instrução CVM 481").

Sintam-se convidados a examinarem a Proposta da Administração e demais documentos relativos à AGOE na página de Relações com Investidores da Natura (www.natura.net/investidor), na página da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br), na página da BM&FBovespa S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (www.bmfbovespa.com.br) e na sede da Companhia.

São Paulo, 9 de março de 2017.

José Roberto Lettiere
Diretor de Relações com Investidores

natura
bem estar bem

2. AGENDA PROPOSTA

07:30 Encontro dos Acionistas no estacionamento do Shopping Eldorado (em frente ao Restaurante Outback) para traslado até a sede social da Companhia

08:00 Boas vindas e abertura do evento com café da manhã

08:30 Início das Assembleias

09:30 Término das Assembleias, retorno a São Paulo ou traslado ao Espaço Natura Cajamar (opcional)*

* Para aqueles que comparecerem às Assembleias na sede social da Natura, situada na Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, Vila Jaguara, São Paulo, Estado de São Paulo, disponibilizaremos um serviço de traslado de tal local ao Espaço Natura Cajamar, para que possam se reunir ao Encontro com Acionistas que será realizado após o término das Assembleias.

natura
bem estar bem

3. PROCEDIMENTOS E PRAZOS

A participação dos Acionistas nas Assembleias é de grande importância.

Para a instalação da Assembleia Geral Ordinária, em primeira convocação, será necessária a presença de Acionistas titulares de, pelo menos, 1/4 (um quarto) das ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia.

Para a instalação da Assembleia Geral Extraordinária, em primeira convocação, será necessária a presença de Acionistas titulares de, pelo menos, 1/4 (um quarto) das ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia.

Caso tais quóruns não sejam atingidos, a Companhia anunciará nova data para a realização da assembleia, podendo, em segunda convocação, ser instalada com qualquer número de Acionistas presentes.

Os Acionistas poderão participar das Assembleias, por si, por seus representantes legais ou procuradores, de maneira presencial ou a distância (nesse caso, por meio de preenchimento e entrega de boletim de voto a distância).

3.1. Participação Pessoal

Aos Acionistas que desejarem participar pessoal e presencialmente das Assembleias solicitamos que se apresentem com antecedência ao horário de início das Assembleias indicado no edital de convocação portando os seguintes documentos:

3.1.1. Acionistas Pessoas Físicas

- Documento de identificação com foto (RG, RNE, CNH ou, ainda, carteiras de classes profissionais oficialmente reconhecidas); e

- Comprovante atualizado da titularidade das ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, expedido pelo Itaú Corretora de Valores S.A. (CNPJ/MF no 61.194.353/0001-64) ("Itaú") e/ou por agente de custódia no período de 48 (quarenta e oito) horas antecedentes ao horário de início das Assembleias.

3.1.2. Acionistas Pessoas Jurídicas

- Cópias autenticadas da última consolidação do estatuto ou do contrato social e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração);

- Documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); e

- Comprovante atualizado da titularidade das ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, expedido pelo Itaú e/ou por agente de custódia no período de 48 (quarenta e oito) horas antecedentes ao horário de início das Assembleias.

3.1.3. Fundos de Investimento

- Cópias autenticadas do último regulamento consolidado do fundo, do estatuto ou contrato social do seu administrador e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração);

- Documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); e

- Comprovante atualizado da titularidade das ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, expedido pelo Itaú e/ou por agente de custódia no período de 48 (quarenta e oito) horas antecedentes ao horário de início das Assembleias.

3.1.4. Acionistas Estrangeiros

- Os Acionistas estrangeiros deverão apresentar a mesma documentação aplicável aos Acionistas brasileiros, a qual deverá estar devidamente notarizada no país de origem, consularizada (ressalvados os procedimentos alternativos eventualmente admitidos em razão de acordos ou convenções internacionais) e traduzida para o português por tradutor público juramentado no Brasil.

3.2. Representação por Procuração

3.2.1. Acionistas Representados por procuração

Os Acionistas que não puderem comparecer pessoalmente às Assembleias poderão ser representados por procurador constituído há menos de 1 (um) ano, conforme previsto no parágrafo 1º do artigo 126 da Lei das S.A.

Nesse caso, o procurador deverá portar o instrumento de mandato com poderes especiais para representação nas Assembleias, devendo referido instrumento ter o reconhecimento em cartório da assinatura do Acionista.

3.2.2. Pedido Público de Procuração

Os pedidos públicos de procuração devem ser acompanhados da minuta de procuração, bem como das informações e demais documentos exigidos pela Instrução CVM 481, especialmente em seu Anexo 23, e entregues na filial da Companhia localizada na Rua Werner Von Siemens, no 111, prédio 11, Torre A, 14º andar, conjunto 142, Lapa de Baixo, CEP 05069-010, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores.

A Companhia e seus administradores não são responsáveis pelas informações contidas em pedidos públicos de procuração realizados pelos Acionistas.

A Companhia atenderá ao pedido em até 2 (dois) dias úteis contados da data do recebimento do pedido público de procuração formulado pelos Acionistas.

3.2.3. Entrega de Documentos

Solicitamos que os originais ou cópias autenticadas dos documentos mencionados nos itens 3.1.1., 3.1.2., 3.1.3, 3.1.4. e 3.2.1., conforme aplicável, sejam entregues com a maior antecedência possível até 7 de abril de 2017, no seguinte endereço: Rua Werner Von Siemens, 111, prédio 11, Torre A, 14º andar, conjunto 142, Lapa de Baixo, CEP 05069-010, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores.

Em caso de dúvidas, favor contatar a Gerência de Relações com Investidores da Natura via e-mail (relacoescominvestidores@natura.net) ou pelos telefones +55 (11) 99428-7229 ou +55 (11) 99926-0173.

3.3. Participação por Voto a Distância

Os Acionistas também poderão exercer seu voto nas Assembleias por meio do envio do boletim de voto a distância, conforme previsto na Instrução CVM n. 481/2009. O envio do voto será formalizado por meio do boletim de voto a distância (“Boletim”), que será disponibilizado pela Companhia em sua página de Relações com Investidores (www.natura.net/investidor), na página da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br) e na página da BM&FBovespa S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (www.bmfbovespa.com.br).

No Boletim devem ser preenchidos os seguintes dados: (i) nome ou denominação social completa; e (ii) o número do Cadastro no Ministério da Fazenda, seja de pessoa jurídica (CNPJ) ou de pessoa física (CPF). O preenchimento do endereço de e-mail é recomendável, embora não seja obrigatório.

O acionista que optar por exercer seu direito de voto a distância poderá (i) preencher o Boletim e enviá-lo diretamente à Companhia; (ii) caso tenha ações de emissão da Companhia depositadas em instituições de custódia, transmitir as instruções de voto para as instituições de custódia, que encaminharão as manifestações de voto à Central Depositária da BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, observados os procedimentos estabelecidos e os documentos exigidos pela respectiva instituição de custódia; ou (iii) caso tenha ações de emissão da Companhia depositadas em instituição financeira depositária responsável pelo serviço de ações escriturais da Companhia, transmitir as instruções de voto para o Itaú, observados os procedimentos estabelecidos e os documentos exigidos pelo Itaú.

Para que o Boletim seja considerado válido e os votos nele proferidos sejam contabilizados como parte integrante dos quoruns da AGOE (i) todos os campos deverão ser devidamente preenchidos; (ii) todas as suas páginas deverão ser rubricadas pelo acionista (ou por seu representante legal, conforme o caso); e (iii) ao final, o acionista (ou seu representante legal, conforme o caso) deverá assiná-lo.

O prazo para submissão do Boletim diretamente à Companhia ou por meio de prestadores de serviços (nos termos do artigo 21-B da ICVM 481) é 4 de abril de 2017. Os Boletins recebidos após tal data serão desconsiderados.

O acionista que optar por exercer seu direito de voto a distância, por meio de envio do Boletim diretamente à Companhia, deverá encaminhar os documentos listados abaixo para o endereço postal localizado na Rua Werner Von Siemens, 111, prédio 11, Torre A, 14º andar, conjunto 142, Lapa de Baixo, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05069-010, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores.

(i) via física do Boletim, devidamente preenchido, rubricado e assinado com assinatura reconhecida em cartório; e

(ii) cópia autenticada dos seguintes documentos: (a) acionistas que sejam pessoas físicas: documento de identificação com foto; (b) acionistas que sejam pessoas jurídicas: cópias autenticadas da última consolidação do estatuto ou do contrato social e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); e (c) acionistas que sejam fundos de investimento: cópias autenticadas do último regulamento consolidado do fundo, do estatuto ou contrato social do seu administrador e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto

do(s) representante(s) legal(is). Os acionistas estrangeiros deverão apresentar a mesma documentação aplicável aos acionistas brasileiros, a qual deverá estar devidamente notarizada no país de origem, consularizada (ressalvados os procedimentos alternativos eventualmente admitidos em razão de acordos ou convenções internacionais) e traduzida para o português por tradutor público juramentado no Brasil.

O Boletim e documentação correlata somente serão considerados como recebidos pela Companhia e, portanto, considerados para fins de cômputo dos quoruns da AGOE, caso a Companhia receba via física de tais documentos, nos termos dos itens (i) e (ii) acima, em até 7 (sete) dias de antecedência em relação à data de realização da AGOE, isto é, até 4 de abril de 2017. Os Boletins e documentação correlata recebidos após tal data serão desconsiderados. O Boletim poderá ser enviado para o endereço eletrônico relacoescominvestidores@natura.net (Assunto: Boletim de Voto a Distância), sendo que nesse caso também será necessário o envio físico da via original e da documentação correlata.

Recebido o Boletim e as demais documentações exigidas, a Companhia avisará ao acionista, em até 3 (três) dias, acerca do recebimento do Boletim, bem como se o Boletim e eventuais documentos que o acompanham são suficientes para que o voto do Acionista seja considerado válido ou se há a necessidade de retificação ou reenvio do Boletim ou dos documentos que o acompanham, descrevendo os procedimentos e prazos necessários à regularização do voto a distância.

O Acionista pode retificar ou reenviar o Boletim ou os documentos que o acompanham, observado o prazo de 4 de abril de 2017. Os Boletins e/ou os documentos que o acompanham recebidos após tal data serão desconsiderados.

natura
bem estar bem

4. EDITAL DE CONVOCAÇÃO

NATURA COSMÉTICOS S.A.
CNPJ/MF nº 71.673.990/0001-77
Companhia Aberta
NIRE 35.300.143.183

EDITAL DE CONVOCAÇÃO DAS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA

O Conselho de Administração da NATURA COSMÉTICOS S.A. ("Companhia"), por seu Copresidente, Sr. Pedro Luiz Barreiros Passos, convida os Senhores Acionistas da Companhia para se reunirem nas assembleias gerais ordinária e extraordinária a serem realizadas, conjuntamente, às 8:30 horas do dia 11 de abril de 2017 ("Assembleias"), na sede social da Companhia localizada na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, no 1.188, Vila Jaguara, CEP 05106-000, a fim de deliberarem sobre a seguinte ordem do dia:

Em Assembleia Geral Ordinária:

(1) tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar o relatório da administração e as demonstrações financeiras, acompanhadas do parecer dos auditores externos independentes, relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016; (2) examinar, discutir e votar as propostas de orçamento de capital para o ano de 2017, de destinação do lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 e ratificar as distribuições antecipadas de dividendos e de juros sobre capital próprio intermediários; (3) definir o número de membros que comporão o Conselho de Administração da Companhia com prazo de mandato que se encerrará na data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2017; (4) eleger os membros do Conselho de Administração da Companhia; e (5) fixar a remuneração global dos administradores da Companhia a ser paga até a data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2017.

Em Assembleia Geral Extraordinária:

(1) aprovar a proposta de cessão e transferência de 102.956 (cento e duas mil, novecentas e cinquenta e seis) ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, outorgadas ao Senhor Roberto Oliveira de Lima (CPF/MF nº 860.196.518-00), nos termos do Programa de Ações Restritas, conforme aprovado em assembleia geral extraordinária da Companhia realizada em 6 de fevereiro de 2015 e posteriormente aditado em assembleia geral extraordinária da

Companhia realizada em 27 de julho de 2015, do Plano de Outorga de Ações Restritas - Ano Calendário de 2015 aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia em reunião realizada em 16 de março de 2015 e do Plano de Outorga de Ações Restritas - Ano Calendário de 2016 aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia em reunião realizada em 16 de março de 2016, a despeito de os direitos a tais ações restritas não se encontrarem plenamente adquiridos pelo Senhor Roberto Oliveira de Lima na data de seu desligamento da Companhia.

Informações Gerais:

- Poderão participar das Assembleias os acionistas titulares de ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, emitidas pela Companhia, por si, seus representantes legais ou procuradores, desde que referidas ações estejam escrituradas em seu nome junto à instituição financeira depositária responsável pelo serviço de ações escriturais da Companhia, a saber, Itaú Corretora de Valores S.A. (CNPJ/MF no 61.194.353/0001-64) ("Itaú"), conforme disposto no artigo 126 da Lei no 6.404/76. Os acionistas participantes da Custódia Fungível de Ações Nominativas da BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros que desejarem participar das Assembleias deverão apresentar extrato atualizado de sua posição acionária fornecido pela instituição custodiante.

- Solicitamos aos acionistas que os instrumentos de mandato com poderes especiais para representação nas Assembleias sejam depositados na filial da Companhia localizada na Rua Werner Von Siemens, 111, prédio 11, Torre A, 14º andar, conjunto 142, Lapa de Baixo, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05069-010, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores, até o dia 7 de abril de 2017.

- Informamos que, caso o acionista opte pelo exercício do direito de voto a distância, o acionista poderá enviar o boletim de voto a distância por meio dos seguintes canais: (1) caso tenha ações de emissão da Companhia depositadas em instituição financeira depositária responsável pelo serviço de ações escriturais da Companhia, transmitir as instruções de voto para o Itaú, observados os procedimentos estabelecidos e os documentos exigidos pelo Itaú; (2) caso tenha ações de emissão da Companhia depositadas em instituições de custódia, transmitir as instruções de voto para as instituições de custódia, que encaminharão as manifestações de voto à Central Depositária da BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, observados os procedimentos estabelecidos e os documentos exigidos pela respectiva instituição de custódia; ou ainda (3) diretamente à Companhia, conforme orientações e prazos constantes do Manual para Participação nas Assembleias e do Boletim de Voto a Distância. Para informações adicionais acerca do exercício do direito de voto a distância, solicitamos aos acionistas que verifiquem as regras previstas na Instrução CVM nº 481/09, bem como as orientações e prazos constantes do Manual para Participação nas Assembleias e do Boletim de Voto a Distância.

- Solicitamos aos acionistas que se apresentem com antecedência ao horário de início das Assembleias indicado no presente edital de convocação portando comprovante atualizado da titularidade das ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da

Companhia, expedido pelo Itaú e/ou por instituição de custódia no período de 48 (quarenta e oito) horas antecedentes ao horário de início das Assembleias, bem como os seguintes documentos: (i) acionistas que sejam pessoas físicas: documento de identificação com foto; (ii) acionistas que sejam pessoas jurídicas: cópias autenticadas da última consolidação do estatuto ou do contrato social e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); (iii) acionistas que sejam fundos de investimento: cópias autenticadas do último regulamento consolidado do fundo, do estatuto ou contrato social do seu administrador e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is). Os acionistas estrangeiros deverão apresentar a mesma documentação aplicável aos acionistas brasileiros, a qual deverá estar devidamente notarizada no país de origem, consularizada (ressalvados os procedimentos alternativos eventualmente admitidos em razão de acordos ou convenções internacionais) e traduzida para o português por tradutor público juramentado no Brasil.

- Informamos que o Manual para Participação nas Assembleias e a Proposta da Administração, bem como os demais documentos previstos em lei e na regulamentação aplicável, permanecem à disposição dos acionistas, na sede da Companhia localizada na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, no 1.188, Vila Jaguara, CEP 05106-000, na página de Relações com Investidores da Companhia (www.natura.net/investidor), na página da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br) e na página da BM&FBovespa S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (www.bmfbovespa.com.br), contendo todas as informações necessárias para melhor entendimento das matérias acima, nos termos do §6º do artigo 124, do artigo 133 e §3º do artigo 135 da Lei no 6.404/76 e artigo 6º da Instrução CVM nº 481/09.

- O percentual mínimo para adoção do processo de voto múltiplo para a eleição dos membros do Conselho de Administração é de 5% (cinco por cento), nos termos do artigo 3º da Instrução CVM nº 165/91 e do artigo 4º da Instrução CVM nº 481/09. Ainda, nos termos do §1º do artigo 141 da Lei no 6.404/76, o requerimento para a adoção do voto múltiplo deverá ser realizado pelos acionistas até 48 (quarenta e oito) horas antes da realização da Assembleia Geral Ordinária.

São Paulo, 9 de março de 2017

PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS
Copresidente do Conselho de Administração

natura
bem estar bem

5. INFORMAÇÕES SOBRE AS MATÉRIAS OBJETO DE DELIBERAÇÃO

5.1. Assembleia Geral Ordinária

(1) Tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar o relatório da administração e as demonstrações financeiras, acompanhadas do parecer dos auditores externos independentes, relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016.

O relatório da administração e as demonstrações financeiras, acompanhadas do parecer dos auditores externos independentes, relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 foram aprovados pelo Conselho de Administração em reunião realizada no dia 22 de fevereiro de 2017 e publicados nos jornais Valor Econômico e Diário Oficial do Estado de São Paulo em suas edições de 23 de fevereiro de 2017.

Os documentos da Administração, abaixo, encontram-se disponíveis para consulta na página de Relações com Investidores (www.natura.net/investidor), na página da CVM (www.cvm.gov.br) e na página da BM&FBovespa (www.bmfbovespa.com.br):

- Relatório da Administração;
- Demonstrações Financeiras;
- Comentário dos administradores sobre a situação financeira da Companhia, nos termos do item 10 do Formulário de Referência e nos termos da Instrução CVM 481, que também constam do Anexo I a este Manual; e
- Parecer dos Auditores Independentes.

(2) Examinar, discutir e votar as propostas de orçamento de capital para o ano de 2017, de destinação do lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2016 e ratificar as distribuições antecipadas de dividendos e de juros sobre capital próprio intermediários.

A proposta de orçamento de capital para o ano de 2017, compreendendo ativo imobilizado e capital de giro, será de R$317.000.000,00 (trezentos e dezessete milhões de Reais), tendo as seguintes origens:

(i) R$178.019.521,29 (cento e setenta e oito milhões, dezenove mil, quinhentos e vinte e um Reais e vinte e nove centavos) provenientes da Reserva de Retenção de lucros, e

(ii) R$138.980.478,71 (cento e trinta e oito milhões, novecentos e oitenta mil, quatrocentos e setenta e oito Reais e setenta e um centavos) provenientes de recursos de terceiros.

Os recursos do orçamento de capital servirão para fazer frente aos investimentos necessários em capex para a consolidação dos planos de crescimento da Companhia, no valor total de R$ 350.000.000,00 (trezentos e cinquenta milhões de Reais). O orçamento de capital considera a projeção positiva da geração de capital de giro no valor de R$ 33.000.000,00 (trinta e três milhões de Reais).

O orçamento de capital terá prazo de duração até a assembleia geral ordinária destinada a apreciar as demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2017.

Para maiores informações sobre esta matéria, por favor, vide documento constante do Anexo II.1 a este Manual (Proposta da Administração para Orçamento de Capital).

O lucro líquido auferido pela Companhia, que corresponde ao resultado do exercício após deduções da provisão para o Imposto de Renda e das participações estatutárias foi de R$296.699.202,15 (duzentos e noventa e seis milhões, seiscentos e noventa e nove mil, duzentos e dois Reais e quinze centavos) no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2016.

A administração propõe a sua destinação da seguinte forma:

Lucro líquido do exercício: R$296.699.202,15 (duzentos e noventa e seis milhões, seiscentos e noventa e nove mil, duzentos e dois Reais e quinze centavos)

Consumo da reserva de retenção de lucros: R$178.019.521,29 (cento e setenta e oito milhões, dezenove mil, quinhentos e vinte e um Reais e vinte e nove centavos)

Destinações: dividendos + juros sobre capital próprio bruto: R$118.679.680,86 (dividendos + juros sobre capital próprio líquido: R$108.569.034,74)

Para maiores informações sobre esta matéria, por favor, vide documento constante do Anexo II a este Manual (Proposta da Administração de Destinação do Lucro Líquido).

A Administração propõe a ratificação das seguintes distribuições antecipadas de dividendos e de juros sobre capital próprio intermediários:

PROVENTOS EM DINHEIRO NA DESTINAÇÃO DO RESULTADO RELATIVO AO EXERCÍCIO SOCIAL FINDO EM 31.12.2016				
Provento	Evento-Data	Montante (R$)	Valor em R$/ação	Data de pagamento
			ON	
Juros sobre Capital Próprio	Reunião do Conselho de Administração ("RCA") de 14.12.2016	R$61.803.870,62 (R$52.533.290,03 após retenção de 15% do imposto de renda)	R$0,143628930 (R$0,122084591 após retenção de 15% do imposto de renda)	10.02.2017
Dividendos	RCA de 22.02.2017	R$51.275.373,37	R$0,119161259	20.04.2017
Juros sobre Capital Próprio	RCA de 22.02.2017	R$5.600.436,87 (R$4.760.371,34 após retenção de 15% do imposto de renda)	R$0,013015119 (R$0,011062852 após retenção de 15% do imposto de renda)	20.04.2017

(3) Definir o número de membros que comporão o Conselho de Administração da Companhia com prazo de mandato que se encerrará na data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2017.

A atual Administração propõe que o Conselho de Administração, em caso de eleição pelo voto majoritário ou mediante a adoção do procedimento de voto múltiplo, seja composto por 9 (nove) membros ou, havendo pedido de eleição em separado, por 10 (dez) membros, todos com prazo de mandato que se encerrará na data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2017.

(4) Eleger os membros do Conselho de Administração da Companhia.

A atual administração indica os nomes abaixo para compor o Conselho de Administração, com prazo de mandato que se encerrará na data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2017.

Recondução: Pedro Luiz Barreiros Passos, Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal, Marcos de Barros Lisboa, Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado, Carla Schmitzberger e Roberto de Oliveira Marques.

Condução: Gilberto Mifano e Fábio Colletti Barbosa.

São candidatos a Conselheiros independentes: Marcos de Barros Lisboa, Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado, Carla Schmitzberger, Roberto de Oliveira Marques, Gilberto Mifano e Fábio Colletti Barbosa.

A votação dos candidatos acima propostos será feita por chapa única a ser eleita pelo voto majoritário.

Se validamente requerida a adoção de procedimento de voto múltiplo, serão atribuídos a cada ação tantos votos quantos sejam os cargos a serem preenchidos no Conselho de Administração da Companhia, sendo permitido ao Acionista o direito de acumular votos em um só candidato ou distribuí-los entre vários candidatos.

Para maiores informações sobre os candidatos a membros do Conselho de Administração, vide documento constante do Anexo III deste Manual (Administradores da Companhia).

Os Acionistas da Companhia, representando, no mínimo, 5% do capital social, poderão requerer, por escrito, a adoção do processo de voto múltiplo à Companhia, nos termos da Instrução CVM 165/1991 e da Instrução CVM nº 481/2009.

Os Acionistas que pretendam requerer a adoção do processo de voto múltiplo deverão fazê-lo, por escrito, à Companhia, até as 8:30 horas do dia 9 de abril de 2017 por correspondência entregue na filial da Companhia localizada na Rua Werner Von Siemens, 111, prédio 11, Torre A, 14º andar, conjunto 142, Lapa de Baixo, CEP 05069-010, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores.

Adicionalmente, os Acionistas titulares, individualmente ou em bloco, observado o disposto no artigo 141 da Lei no 6.404/1076 e no estatuto social da Companhia, de 15% (quinze por cento) ou mais de ações da Companhia, terão o direito de eleger, em votação em separado, um membro para o Conselho de Administração da Companhia. Caso ocorra a eleição em separado, propõe-se que o membro eleito seja acrescido aos 9 (nove) membros eleitos pelo voto majoritário, totalizando 10 (dez) membros para o Conselho de Administração.

Apenas poderão exercer o direito de eleger, em separado, membros do Conselho de Administração da Companhia os Acionistas que comprovarem a titularidade ininterrupta de participação acionária mínima exigida para o exercício de tal direito durante os 3 (três) meses imediatamente anteriores à realização das Assembleias.

(5) Fixar a remuneração global dos administradores da Companhia a ser paga até a data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2017.

A Administração da Companhia propõe a fixação da remuneração global dos administradores, a ser a ser paga até a data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2017, no valor total de até R$61.897.574,00 (sessenta e um milhões, oitocentos e noventa e sete mil e quinhentos e setenta e quatro Reais).

Para maiores informações sobre a remuneração dos Administradores da Companhia, por favor, vide documento constante do Anexo IV deste Manual (Remuneração dos Administradores).

5.2. Assembleia Geral Extraordinária

(1) Aprovar a proposta de cessão e transferência de 102.956 (cento e duas mil, novecentas e cinquenta e seis) ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, outorgadas ao Senhor Roberto Oliveira de Lima (CPF/MF nº 860.196.518-00), nos termos do Programa de Ações Restritas, conforme aprovado em assembleia geral extraordinária da Companhia realizada em 6 de fevereiro de 2015 e posteriormente aditado em assembleia geral extraordinária da Companhia realizada em 27 de julho de 2015 (o "Programa"), do Plano de Outorga de Ações Restritas - Ano Calendário de 2015 aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia em reunião realizada em 16 de março de 2015 (o "Plano 2015") e do Plano de Outorga de Ações Restritas - Ano Calendário de 2016 aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia em reunião realizada em 16 de março de 2016 (o "Plano 2016" e, em conjunto com o Plano 2015, os "Planos"), a despeito de os direitos a tais ações restritas não se encontrarem plenamente adquiridos pelo Senhor Roberto Oliveira de Lima na data de seu desligamento da Companhia.

A administração da Companhia informa que o Programa foi objeto de ofício encaminhado pela Comissão de Valores Mobiliários (Ofício no 253/2016-CVM/SEP/GEA-2) no que diz respeito à competência do

Conselho de Administração da Companhia para aprovação da cessão e transferência de ações restritas a participantes desligados da Companhia, especificamente na hipótese em que os direitos às ações restritas não se encontravam plenamente adquiridos na data de desligamento de tal participante (a "Matéria Controversa"). Em 10 de janeiro de 2017, a Companhia apresentou consulta à Comissão de Valores Mobiliários acerca da Matéria Controversa, não tendo recebido, até a data da primeira apresentação deste Manual, manifestação acerca de tal consulta. A Companhia recebeu em 14 de março de 2017 resposta da área técnica da Comissão de Valores Mobiliários no sentido de que a cessão e transferência de ações restritas a participantes desligados da companhia que não estavam vested na data de seus respectivos desligamentos deve ser submetida à deliberação da assembleia. Nas assembleias gerais ordinária e extraordinária a serem realizadas em 11 de abril de 2017 será discutida e votada a proposta de cessão e transferência de 102.956 (cento e duas mil, novecentas e cinquenta e seis) ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, outorgadas ao Senhor Roberto Oliveira de Lima, para a qual foi convocada.

A Companhia e Roberto Oliveira de Lima, ex-Diretor Presidente da Companhia, firmaram um acordo a respeito da manutenção, por Roberto Oliveira de Lima, dos direitos à aquisição das ações restritas a despeito de os direitos a tais ações não se encontrarem plenamente adquiridos por Roberto Oliveira de Lima na data de seu desligamento da Companhia.

De acordo com os termos e condições do referido acordo, caso a Comissão de Valores Mobiliários reitere sua posição em relação à Matéria Controversa a qualquer momento antes da, ou não se manifeste acerca da Matéria Controversa antes da, data de divulgação e publicação do edital de convocação da primeira assembleia geral de acionistas da Companhia, seja ordinária e/ou extraordinária, a ser realizada no ano de 2017, conforme calendário corporativo divulgado pela Companhia à Comissão de Valores Mobiliários, à BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros e ao mercado em geral, a administração da Companhia comprometeu-se a fazer com que seja incluído no edital de convocação da referida assembleia item referente à discussão, exame e deliberação acerca da cessão e transferência das ações restritas a Roberto Oliveira de Lima (a despeito de os direitos às ações restritas não se encontrarem plenamente adquiridos na data de desligamento de tal participante da Companhia), mantidos inalterados todos os demais termos e condições previstos no Programa, em cada um dos Planos e em cada um dos instrumentos particulares de outorga de ações restritas firmados entre a Companhia e Roberto Oliveira de Lima.

Para maiores informações sobre a cessão e transferência de ações pela Companhia ao Sr. Roberto Oliveira de Lima, por favor, vide documento constante do Anexo V deste Manual (Negociação de Ações de Própria Emissão).

natura
bem estar bem

6. LINKS DE INTERESSE

- www.natura.net: *website* da Natura
- www.natura.net/investidor: Relações com Investidores da Natura
- www.cvm.gov.br: Legislação aplicável às Sociedades por Ações e Informações sobre a Companhia
- www.bmfbovespa.com.br: Regulamento de Listagem do Novo Mercado
- www.ibgc.org.br: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- www.abihpec.org.br: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
- www.abevd.org.br: Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

natura
bem estar bem

7. ANEXOS

natura
bem estar bem

ANEXO I - COMENTÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO ITEM 10 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA

natura
bem estar bem

10.1 Condições financeiras e patrimoniais gerais:

a. Condições financeiras e patrimoniais gerais

Em 2016, o desempenho de nossa operação no Brasil e as oscilações cambiais em toda a América Latina acabaram por afetar os resultados da Natura. Dessa forma, nossa receita líquida consolidada somou R$ 7,9 bilhões, com Ebitda de R$ 1,3 bilhão e lucro líquido de R$ 297 milhões.

Nossas Operações Internacionais também enfrentaram um ambiente de negócios mais complexo. Mudanças de governo e transições de políticas econômicas trouxeram novos desafios para a vigorosa expansão da Natura na América Latina. Ainda assim, mantivemos nosso ritmo de crescimento em moeda local, já somos a marca preferida em três dos cinco países em que atuamos e superamos as 500 mil consultoras na região. Ao mesmo tempo, fortalecemos cada vez mais nossas capacidades para a atuação em mercados maduros. Desde que passou a integrar a Natura, a marca australiana Aesop quadruplicou de tamanho. Nossa experiência no varejo internacional se completa com as lojas Natura de Nova York e Paris, espaços que nos alimentam de conhecimento para a adequação do portfólio e o desenho de um modelo escalável para uma futura expansão.

Do ponto de vista financeiro, fomos mais eficientes na alocação de recursos. Da mesma forma, obtivemos ganhos de produtividade em nossas operações de produção e logística, sem comprometer a qualidade do serviço prestado às nossas consultoras e consumidoras. Nossa estrutura está preparada para apoiar o crescimento da Natura e, assim, nossos investimentos podem permanecer concentrados em tecnologia digital e marketing, gerando impacto e retorno mais rápido.

Análise de Indicadores de Liquidez

	Exercício social findo em		
Indicador	**31 de dezembro de 2016**	**31 de dezembro de 2015**	**31 de dezembro de 2014**
Liquidez Corrente	1,1	1,3	1,4
Liquidez Geral	1,1	1,1	1,2

Em 2016, houve uma nova redução no indicador de liquidez corrente, mas com manutenção no índice de liquidez geral. O índice de liquidez corrente passou de 1,3 para 1,1. Os principais impactos foram, realização da provisão para aquisição de participação de não controladores referente a aquisição de 100% do capital Social da controlada Emeis Holdings Pty Ltd, amortização de empréstimos e financiamentos.

Em 2015, houve uma pequena redução nos dois indicadores de liquidez. O índice de liquidez corrente passou de 1,4 para 1,3 e o de liquidez geral passou de 1,2 para 1,1. Os principais impactos foram o aumento das obrigações tributárias, e o aumento da provisão para a aquisição da parcela da Aesop pertencente aos não controladores, parcialmente compensado pelo aumento de estoque e contas a receber.

No ano de 2014, a Natura aumentou ligeiramente seu endividamento de curto prazo para financiar ativos não circulantes, principalmente imobilizado e intangível. Isso é evidenciado pelo comportamento dos índices de liquidez: enquanto o corrente apresentou uma ligeira redução (passando de 1,5 para 1,4), o geral permaneceu estável em 1,2.

Análise de Indicadores de Endividamento

(*em milhões de R$)*	**Exercício social findo em**		
Endividamento	**31 de dezembro 2016**	**31 de dezembro 2015**	**31 de dezembro 2014**

Empréstimos e financiamentos curto prazo	(1.764,5)	(2.161,4)	(1.466,6)
Empréstimos e financiamentos longo prazo	(2.625,7)	(3.374,5)	(2.514,6)
(-) Caixa e Equivalentes de caixa	2.298,9	2.783,7	1.696,0
(+) Ganhos (perdas) não realizados com derivativos	(61,2)	729,4	317,0
(Dívida Líquida)[*]	(2.162,5)	(2.022,8)	(1.968,2)
Arrendamentos Mercantis / Outros[**]	277,3	336,1	292,8
(Dívida Líquida Tesouraria)[***]	1.875,2	1.686,6	1.675,4
Dívida Líquida Tesouraria/EBITDA	1,40	1,13	1,08

[*]Empréstimos e financiamentos líquidos correspondem ao total dos empréstimos e financiamentos adicionando os ganhos ou perdas não realizados com operações de derivativos e reduzindo o caixa e equivalentes de caixa.

** Outros ajustes correspondem ao ajuste de valor dos empréstimos com taxas de juros inferiores às taxas de mercado, conforme pronunciamento contábil CPC07 – Subvenção e Assistências Governamentais e efeitos não caixa de marcação a mercado de derivativos atrelados às dívidas em moeda estrangeira.

*** Critério, definido em Política de Tesouraria, utilizado para alçada de endividamento definida pelo Conselho de Administração.

No ano de 2016, encerramos o exercício com um índice de endividamento líquido (dívida líquida/EBITDA) de 1,40 frente a 1,13 no mesmo período do ano passado, consequência da queda do EBITDA (de R$1.496 milhões para R$1.343,6 milhões) e a menor geração de caixa no ano.

Já em 2015, apesar da piora do EBITDA (de R$1.554,5 milhões para R$1.496 milhões), a forte geração de caixa pela melhora do capital de giro foi suficiente para manter a dívida líquida praticamente estável, comparada a 2014. Nesse período, a dívida líquida da tesouraria/EBITDA passou de 1,08x para 1,13x.

b. Estrutura de capital

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.

	31 de dezembro de 2016	**31 de dezembro de 2015**	**31 de dezembro de 2014**
Participação de Capital Próprio	12%	11%	16%
Participação de Capital de Terceiros	88%	89%	84%

A estrutura de capital da Companhia apresentou as seguintes composições: i) em 31 de dezembro de 2016 – 12% de capital próprio e 88% de capital de terceiros; (ii) em 31 de dezembro de 2015 – 11% de capital próprio e 89% de capital de terceiros; e (iii) em 31 de dezembro de 2014 – 16% de capital próprio e 84% de capital de terceiros.

c. Capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

A receita líquida consolidada no ano de 2016 foi de R$7.913,0 milhões, com crescimento de 0,2% em relação a 2015. O EBITDA está em R$ 1.343,6 milhões o que representa uma redução de 10,2% e margem de 17,0% (18,2% em 2015). O lucro líquido em 2016 atingiu R$ 296,7 milhões, uma queda de 42,2% e margem líquida de 6,5% (9,9% em 2015).

Ao final do exercício de 2016, o saldo em caixa era de R$2.298,9 milhões, maior que os vencimentos de empréstimos e financiamentos de curto prazo. O índice de endividamento (Dívida Líquida da Tesouraria / EBITDA) passou de 1,13 em 2015 para 1,40 em 2016, consequência da queda do EBITDA e da menor geração de caixa no ano. A geração de caixa

livre pró-forma no ano foi de R$ 470,0 milhões, ou R$ 348,0 milhões a menos que no ano anterior.

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 ser apropriado para o desempenho de nossas atividades.

Em Junho de 2016 e Outubro de 2016, a Companhia captou por meio de uma linha do BNDES, denominado BNDES Exim, um empréstimo total de R$ 344,1 milhões com objetivo de financiar a produção de bens e serviços destinados à exportação, modalidade pré-embarque com vencimento em 15 de junho de 2018 e em 16 de novembro de 2018. Para 30% da linha de crédito a remuneração correspondente Taxa Selic e para 70% da linha remuneração correspondente a taxa TJLP. Adiciona-se para ambas a remuneração básica do BNDES (2% a.a.) e a remuneração do Banco Agente.

Em 16 de março de 2015, a Companhia realizou a 6ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, nominativas e escriturais, quirografárias, da Natura Cosméticos S.A., no montante total de R$ 800 milhões. Foram emitidas 80.000 debêntures, sendo 40.000 debêntures alocadas na 1ª série, com vencimento em 16 de março de 2018, 25.000 debêntures alocadas na 2ª série, com vencimento em 16 de março de 2019, e 15.000 debêntures alocadas na 3ª série, com vencimento em 16 de março de 2020, e remuneração correspondente a 107%, 108,25% e 109% da variação acumulada das taxas médias diárias dos Depósitos Interfinanceiros – DI, respectivamente.

Em 25 de fevereiro de 2014, a Companhia realizou a 5ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, nominativas e escriturais, quirografárias, da Natura Cosméticos S.A. ("Natura Cosméticos" ou "Companhia"), no montante total de R$ 600 milhões. Foram emitidas 60.000 debêntures, sendo 20.000 debêntures alocadas na 1ª série, com vencimento em 25 de fevereiro de 2017, 20.000 debêntures alocadas na 2ª série, com vencimento em 25 de fevereiro de 2018, e 20.000 debêntures alocadas na 3ª série, com vencimento em 25 de fevereiro de 2019, e remuneração correspondente a 107%, 107,5% e 108% da variação acumulada das taxas médias diárias dos Depósitos Interfinanceiros – DI, respectivamente.

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.

Com o aumento do endividamento, o múltiplo Dívida Líquida Tesouraria/Ebitda foi de 1,40 em 2016 (1,13 em 2015).

Em 2016, tínhamos R$2.625,7 milhões em empréstimos e financiamentos de longo prazo e R$1.764,5 milhões em empréstimos e financiamentos de curto prazo e, em 2015, estes valores eram, respectivamente, de R$3.374,5 milhões e R$2.161,4 milhões. Atualmente, tais empréstimos e financiamentos consistem principalmente em obrigações com captação de recursos no exterior através da Resolução n° 4.131/62, arrendamentos mercantis financeiros, debêntures, BNDES, BNDES EXIM, FINEP e captações de empréstimos pelas operações internacionais.

A tabela a seguir contém o vencimento de nossa dívida de longo prazo consolidada em 2016:

Vencimento dos empréstimos e financiamentos de longo prazo	**Valor (em milhões de R$)**
2018	1.109,6
2019	1.071,9
2020	102,0
2021 em diante	342,2
	2.625,7

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.

i. Contratos de empréstimo e financiamento relevantes

- Contratos de Financiamento com o BNDES

Celebramos Contratos de Financiamento mediante a abertura de crédito com o BNDES para, dentre outras finalidades, para viabilizar investimentos diretos na Sociedade e em suas controladas, como, por exemplo, aperfeiçoamento de determinadas linhas de produtos, capacitação da área de pesquisa e desenvolvimento, capacitação do parque industrial e centros de distribuição, além de projetos associados a acessibilidade digital. Abaixo, destacamos os principais contratos de financiamento celebrados com o BNDES.

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$ 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.

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.

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.

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 ao 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.

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 ao 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.

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 á 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.

Em 13 de agosto de 2013, a Natura Cosméticos, 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.

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.

Em 13 de dezembro de 2013, a Natura Indústria e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R$ 33,0 milhões destinados à aquisição de máquinas e equipamentos nacionais, e ampliação da capacidade industrial de Cajamar. Para R$ 24,5 milhões a amortização do crédito ocorrerá em setenta e duas parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de julho de 2015 e vencendo a última em 15 de junho de 2021, para R$ 8,4 mil a amortização do crédito ocorrerá em setenta e duas parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de agosto de 2015 e vencendo a última em 15 de julho 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.

Em 13 de dezembro de 2013, a Natura Cosméticos e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R$ 12,0 milhões destinados à implementação de um novo sistema de tecnologia da informação para a operação do centro de distribuição São Paulo. Para R$ 9,6 milhões a amortização do crédito ocorrerá em setenta e duas parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de janeiro de 2015 e vencendo a última em 15 de junho de 2019, para R$ 2,4 mil a amortização do crédito ocorrerá em setenta e duas parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de fevereiro de 2015 e vencendo a última em 15 de janeiro 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.

- Financiamento para Exportação - BNDES Exim

A Sociedade é beneficiária de uma linha de crédito com o BNDES, denominado BNDES Exim, um empréstimo com objetivo de financiar a produção de bens e serviços destinados à exportação, modalidade pré-embarque. O repasse ocorre por meio da concessão de crédito à controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., gerando direitos de recebimento por parte da instituição financeira credenciada como agente financeiro, no caso, Banco Alfa de Investimentos S.A. e Banco Santander S.A., que contrataram com a controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. as referidas operações de financiamento. Os contratos firmados têm como garantia o aval da Sociedade. Adicionalmente, a Sociedade e suas controladas ficaram obrigadas a cumprir as disposições aplicáveis aos contratos do BNDES.

Em Junho de 2016, a Companhia captou por meio de uma linha do BNDES, denominado BNDES Exim, um empréstimo de R$247,2 milhões com vencimento em 15 de junho de 2018. Para 30% da linha de crédito a remuneração correspondente Taxa Selic e para 70% da linha remuneração correspondente a taxa TJLP. Adiciona-se para ambas a remuneração básica do BNDES (2% a.a.) e a remuneração do Banco Agente.

Em Outubro de 2016, a Companhia captou por meio de uma linha do BNDES, denominado BNDES Exim, um empréstimo de R$ 96,9 milhões com vencimento em 16 de novembro de 2018. Para 30% da linha de crédito a remuneração correspondente Taxa Selic e para 70% da linha remuneração correspondente a taxa TJLP. Adiciona-se para ambas a remuneração básica do BNDES (2% a.a.) e a remuneração do Banco Agente.

- 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 2012 e 2016, a Natura Cosméticos e a Natura Indústria celebraram 34 contratos de abertura de crédito fixo em favor dos bancos acima mencionados para o financiamento de máquinas e equipamentos, no valor total de R$ 9,3 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 Natura Cosméticos a avalista. Adicionalmente, a Natura Cosméticos 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 e Instrumentos Financeiros Derivativos

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 Bank of America em 06 de Março de 2015 com vencimento em 25 de janeiro de 2018 e valor de principal de R$ 290 milhões. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em quatro parcelas vencendo a primeira em 25 de Julho de 2016, a segunda em 25 de janeiro de 2017, a terceira em 25 de julho de 2017 e a última em 25 de janeiro de 2018.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Bank of America em 18 de Fevereiro de 2015 com vencimento em 25 de outubro de 2017 e valor de principal de R$ 90,1 milhões. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em quatro parcelas vencendo a primeira em 25 de abril de 2016, a segunda em 25 de outubro de 2016, a terceira em 25 de abril de 2017 e a última em 25 de outubro de 2017.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Scotiabank em 29 de setembro de 2015 com vencimento em 25 de setembro de 2017 e valor de principal de R$ 399,5 milhões. 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 HSBC em 07 de abril de 2015 com vencimento em 07 de abril de 2017 e valor de principal de R$ 312,9 milhões. 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 25 de Novembro de 2014 com vencimento em 25 de outubro de 2017 e valor de principal de R$ 86,7 milhões. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em quatro parcelas semestrais vencendo a primeira em 25 de Abril de 2016 e a última em 25 de outubro de 2017.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco HSBC em 08 de março de 2016 com vencimento em 08 de março de 2017 e valor de principal de R$ 50,0 milhões. 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 de Tokyo em 05 de outubro de 2016 com vencimento em 05 de abril de 2018 e valor de principal de R$ 226,5 milhões. 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 30 de novembro de 2016 com vencimento em 30 de maio de 2018 e valor de principal de R$ 359,5 milhões. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em duas parcelas vencendo a primeira em 30 de novembro de 2017 e a última em 30 de maio de 2018.

- NCE – Nota de crédito de exportação

Cédula de Crédito Bancário a título de Capital de Giro para empresas exportadoras captada com o Banco Santander em 18 de Agosto de 2014 com vencimento em 15 de Agosto de 2017 e valor de principal de R$ 5,0 milhões. 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 do Brasil em 14 de maio de 2014 com vencimento em 05 de maio de 2017 e valor de principal de R$ 70,0 milhões. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em duas parcelas vencendo a primeira em 05 de Maio de 2016 e a última em 05 de maio de 2017.

- 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 a 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 06 de Março de 2015, 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$ 290 milhões, com data de liquidação prevista para 25 de janeiro de 2018.

Em 18 de Fevereiro de 2015, 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$ 90 milhões, com data de liquidação prevista para 25 de outubro de 2017.

Em 25 de Setembro de 2015, a Companhia e o Scotiabank celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção cambial para os empréstimos "Resolução nº 4.131/62" no valor de R$ 399,5 milhões, com data de liquidação prevista para 25 de setembro de 2017.

Em 07 de Abril de 2015, a Companhia e o HSBC celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção cambial para os empréstimos "Resolução nº 4.131/62" no valor de R$ 312,9 milhões, com data de liquidação prevista para 07 de abril de 2017.

Em 25 de novembro de 2014, 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$ 86,6 milhões, com data de liquidação prevista para 25 de outubro de 2017.

Em 08 de março de 2016, 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$ 50,0 milhões, com data de liquidação prevista em 08 de março de 2017.

Em 05 de outubro de 2016, 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 R$ 226,4 milhões, com data de liquidação prevista em 05 de abril de 2018.

Em 30 de novembro de 2016, 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$ 179,7 milhões, com data de liquidação prevista em 30 de maio de 2018.

Em 30 de novembro de 2016, 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$ 179,7 milhões, com data de liquidação prevista em 30 de maio de 2018.

Em 18 de agosto de 2014, a Companhia e o Banco Santander celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção do risco da taxa de Juros para os empréstimos "NCE" no valor de R$ 5,0 milhões, com data de liquidação prevista para 18 de agosto de 2017.

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$ 2,9 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de fevereiro de 2017.

Em 15 de janeiro de 2014, 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 15 de abril de 2013, 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 17 de abril de 2017.

Em 15 de abril de 2013, 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 15 de janeiro de 2014, 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$ 5,2 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de Julho de 2020.

Em 17 de janeiro de 2014, 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 15 de janeiro de 2014, 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$ 4,4 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de julho de 2020.

Em 15 de agosto de 2014, 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$ 5,7 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de outubro de 2020.

Em 16 de julho 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$ 1,6 milhão, com data de liquidação prevista para o dia 17 de julho de 2017.

Em 15 de janeiro de 2013, 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$ 2,2 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de janeiro de 2018.

Em 15 de janeiro de 2015, 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$ 2,7 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de janeiro de 2020.

Em 15 de julho de 2015, 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$ 8,9 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de julho de 2021.

ii. 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.

iii. Grau de subordinação entre as dívidas

Não existe subordinação entres nossas dívidas.

iv. 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 2016 e em 2015, 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 Companhia e de suas controladas.

Os contratos firmados com o BNDES a partir de julho de 2011 apresentam cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros, os quais são medidos anualmente:

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

Em 2016, 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 a 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.

g. limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

Em 2016, a Sociedade contratou e utilizou 100% dos financiamentos.

h. alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras

Resumo das demonstrações financeiras

De acordo com a Administração, as demonstrações financeiras anuais da Companhia refletem a correta apresentação da posição patrimonial e financeira e o resultado de nossas operações para os referidos exercícios.

Apresentação das informações financeiras

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

Exercícios sociais findos em 2016, 2015 e 2014.

Os balanços patrimoniais (controladora e consolidado) levantados em 2016, 2015 e 2014, 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 2016, 2015 e 2014, foram elaborados de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) e normas da CVM, incluindo os termos da Deliberação CVM nº 603/09.

As demonstrações financeiras referentes aos exercícios de 2016, 2015 e 2014 foram auditadas pela Ernst & Young Auditores Independentes S.S. de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil.

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:

	Exercício social findo em 31 de dezembro de				
	2016	**AV (1)**	**2015**	**AV (1)**	**Var. 2016/2015**
	(R$ milhões, exceto o lucro líquido do exercício por ação)				
Receita líquida	7.912,7	100,0%	7.899,0	100,0%	0,2%
Custo dos produtos vendidos	(2.447,0)	30,9%	(2.416,0)	30,6%	1,3%
Lucro bruto	**5.465,7**	**69,1%**	**5.483,0**	**69,4%**	**-0,3%**
(Despesas) Receitas Operacionais					
Despesas com vendas, marketing e logística	(3.110,2)	39,3%	(3.020,5)	38,2%	3,0%
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(1.327,1)	16,8%	(1.271,5)	16,1%	4,4%
Resultado de equivalência patrimonial	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	54,4	0,7%	65,8	0,8%	-17,3%
Lucro operacional antes do resultado financeiro	**1.082,9**	**13,7%**	**1.256,8**	**15,9%**	**-13,8%**
Receitas financeiras	1.073,3	13,6%	1.927,2	24,4%	-44,0%
Despesas financeiras	(1.729,3)	21,9%	(2.308,6)	29,2%	-24,7%
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	**426,9**	**5,4%**	**875,4**	**11,1%**	**-51,2%**
Imposto de renda e contribuição social	(118,6)	1,5%	(352,6)	4,5%	-66,4%
Lucro líquido do exercício	**308,3**	**3,9%**	**522,7**	**6,6%**	**-41,0%**
Atribuível a:					
Acionistas da Sociedade	296,7	3,7%	513,5	6,5%	-42,2%
Não controladores	11,5	0,1%	9,2	0,1%	25,0%
Lucro líquido do exercício por ação – R$ (básico)	0,6895		1,1934		-42,2%

(1) Análise vertical

	Exercício social findo em 31 de dezembro de				
	2015	**AV (1)**	**2014**	**AV (1)**	**Var. 2015/2014**
	(R$ milhões, exceto o lucro líquido do exercício por ação)				

Receita líquida	7.899,0	100,0%	7.408,4	100,0%	6,6%
Custo dos produtos vendidos	(2.416,0)	30,6%	(2.250,1)	30,4%	7,4%
Lucro bruto	**5.483,0**	**69,4%**	**5.158,3**	**69,6%**	**6,3%**
(Despesas) Receitas Operacionais					
Despesas com vendas, marketing e logística	(2.998,8)	38,0%	(2.680,1)	36,2%	11,9%
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(1.293,2)	16,4%	(1.133,3)	15,3%	14,1%
Resultado de equivalência patrimonial	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	65,8	0,8%	19,8	0,3%	232,3%
Lucro operacional antes do resultado financeiro	**1.256,8**	**15,9%**	**1.364,7**	**18,4%**	**-7,9%**
Receitas financeiras	1.927,2	24,4%	703,8	9,5%	173,8%
Despesas financeiras	(2.308,6)	29,2%	(972,1)	13,1%	137,5%
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	**875,4**	**11,1%**	**1.096,4**	**14,8%**	**-20,2%**
Imposto de renda e contribuição social	(352,6)	4,5%	(355,2)	4,8%	-0,7%
Lucro líquido do exercício	**522,7**	**6,6%**	**741,2**	**10,0%**	**-30,7%**
Atribuível a:					
Acionistas da Sociedade	513,5	6,5%	732,8	9,9%	-29,9%
Não controladores	9,2		8,4		9,5%
Lucro líquido do exercício por ação – R$ (básico)	1,1934		1,7064		-30,1%

(1) Análise vertical

Balanços Patrimoniais levantados em 2016, 2015 e 2014

As tabelas abaixo apresentam um resumo dos Balanços Patrimoniais consolidados levantados em 2016, 2015 e 2014, bem como as variações ocorridas nos períodos apresentados:

	Exercícios findos em 31 de dezembro de							
Balanços Patrimoniais	**2016**	**AV (1)**	**2015**	**AV (1)**	**2014**	**AV (1)**	**Var. 16/15**	**Var. 15/14**
								(R$ milhões)
Ativo Circulante								
Caixa e equivalentes de caixa	1.091,5	13,0%	1.591,8	16,9%	1.164,2	16,2%	-31,4%	-31,4%
Títulos e valores mobiliários	1.207,5	14,3%	1.191,8	12,7%	531,8	7,4%	1,3%	1,3%
Contas a receber de clientes	1.051,9	12,5%	909,0	9,7%	847,5	11,8%	15,7%	15,7%
Estoques	835,9	9,9%	963,7	10,3%	890,0	12,4%	-13,3%	-13,3%
Impostos a recuperar	329,4	3,9%	320,4	3,4%	240,3	3,3%	2,8%	2,8%
Instrumentos financeiros derivativos	-	-	734,5	7,8%	317,0	4,4%	-100,0%	-100,0%
Outros ativos circulantes	286,7	3,4%	307,5	3,3%	248,5	3,5%	-6,8%	-6,8%
Total do ativo circulante	**4.802,9**	**57,0%**	**6.018,7**	**64,1%**	**4.239,3**	**58,9%**	**-20,2%**	**-20,2%**
Não circulante								
Impostos a recuperar	280,6	3,3%	289,4	3,1%	182,7	2,5%	58,4%	-3,0%
IRPJ e CSLL diferidos	493,0	5,9%	212,6	2,3%	147,7	2,1%	43,9%	131,9%
Depósitos judiciais	303,1	3,6%	287,8	3,1%	263,3	3,7%	9,3%	5,3%
Outros ativos não circulantes	23,0	0,3%	17,6	0,2%	85,6	1,2%	-79,4%	30,7%
Imobilizado	1.734,7	20,6%	1.752,4	18,7%	1.672,1	23,2%	4,8%	-1,0%
Intangível	784,3	9,3%	816,5	8,7%	609,2	8,5%	34,0%	-3,9%
Total do ativo não circulante	**3.618,7**	**43,0%**	**3.376,3**	**35,9%**	**2.960,8**	**41,1%**	**14,0%**	**7,2%**
Total do Ativo	**8.421,6**	**100,00%**	**9.395,0**	**100,00%**	**7.200,1**	**100,0%**	**30,5%**	**-10,4%**

Balanços Patrimoniais	Exercícios findos em 31 de dezembro de							
	2016	AV [1]	2015	AV [1]	2014	AV [1]	Var. 16/15	Var. 15/14
								(R$ milhões)
Passivo								
Circulante								
Empréstimos e financiamentos	1.764,5	21,0%	2.161,4	23,0%	1.466,6	23,5%	-18,4%	47,4%
Fornecedores e outras contas a pagar	814,9	9,7%	802,9	8,6%	599,6	9,6%	1,5%	33,9%
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	208,1	2,5%	201,2	2,1%	210,5	3,4%	3,4%	-4,4%
Obrigações tributárias	1.075,4	12,8%	1.048,0	11,2%	715,5	11,5%	2,6%	46,5%
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	79,7	0,9%	-	-	-	-	n/a	n/a
Provisão para aquisição de participação de não controladores	-	-	190,7	2,0%	48,2	0,8%	-100,0%	295,6%
Instrumentos financeiros derivativos	73,5	0,9%	-	-	-		n/a	n/a
Outras obrigações	161,7	1,9%	168,8	1,8%	78,5	1,3%	-4,2%	115,0%
Total do passivo circulante	**4.177,9**	**49,6%**	**4.572,9**	**48,7%**	**3.119,0**	**49,9%**	**-8,6%**	**46,6%**
Não circulante								
Empréstimos e financiamentos	2.625,7	31,2%	3.374,5	35,9%	2.514,6	40,2%	-22,2%	34,2%
Obrigações tributárias	237,5	2,8%	87,7	0,9%	99,0	1,6%	170,8%	-11,4%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	23,8	0,3%	34,1	0,4%	-	-	-30,2%	n/a
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	93,6	1,1%	77,9	0,8%	75,7	1,2%	20,2%	2,9%
Provisão para aquisição de participação de não controladores	-	-	-	-	97,2	1,6%	n/a	n/a
Outras provisões	266,7	3,2%	170,1	1,8%	145,8	2,3%	56,8%	16,7%
Total do passivo não circulante	**3.247,3**	**38,6%**	**3.744,3**	**39,9%**	**2.932,4**	**46,9%**	**-13,3%**	**27,7%**
Patrimônio líquido								
Capital social	427,1	5,1%	427,1	4,6%	427,1	6,8%	n/a	n/a
Ações em tesouraria	-37,1	-0,4%	-37,9	-0,4%	(37,9)	-0,6%	-2,1%	n/a
Reservas de capital	142,8	1,7%	134,7	1,4%	137,3	2,2%	6,0%	-1,9%
Reservas de lucros	666,8	7,9%	488,8	4,4%	189,3	3,0%	36,4%	116,3%
Dividendo adicional proposto	29,7	0,4%	123,1	1,3%	449,3	7,2%	-75,9%	-72,6%
Reserva para aquisição de participação de não controladores	-	0,0%	-79,3	-0,8%	-	-	-100,0%	n/a
Ágio / deságio em transações de capital	-92,1	-1,1%	-65,2	-0,7%	-	-	41,3%	n/a
Ajuste de avaliação patrimonial	-140,7	-1,7%	36,8	0,4%	(41,4)	-0,7%	-482,3%	-31,6%
Participação dos acionistas não controladores	-	-	49,6	0,5%	24,5	0,4%	102,4%	-100,0%
Total do patrimônio líquido	**996,4**	**11,8%**	**1.077,8**	**11,5%**	**1.148,7**	**18,4%**	**-6,2%**	**-7,6%**
Total do passivo e do patrimônio líquido	**8.421,6**	**100,0%**	**9.395,0**	**100,0%**	**7.200,1**	**100,0%**	**30,5%**	**-10,4%**

[1] Análise vertical.

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

(i) Comparação dos resultados operacionais nos exercícios sociais findos em 2016 e 2015

Receita bruta

Nossa receita bruta atingiu R$10.991,4 milhões em 2016, representando um aumento de 1,7% em relação à receita bruta de R$10.806,5 milhões em 2015, principalmente em razão do ritmo de crescimento acelerado nas operações internacionais.

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 2016/2015 (%)**
	31 de dezembro 2016	**31 de dezembro 2015**	
Mercado interno	7.754,7	7.885,0	-1,7%
Mercado externo – operações internacionais [(1)]	3.236,7	2.917,4	10,9%
Outras vendas mercado interno [(2)]	1,7	4,1	-58,5%
Receita bruta	**10.993,1**	**10.806,5**	**1,7%**

[(1)] Vendas efetuadas pelas controladas na Argentina, Chile, Colômbia, França, México, Peru e Austrália.
[(2)] Vendas de sucata.

_Vendas no mercado interno

No Brasil, onde nossa receita bruta somou R$ 7,75 bilhões, 1,7% inferior a 2015, resultado de uma queda no número de consultoras e volume de vendas, compensado pelo aumento na produtividade, especialmente do 4T16.

No ano de 2016 a Natura avançou em sua estratégia do varejo com a inauguração de cinco lojas exclusivas em shopping centers de São Paulo, com desempenho acima do esperado. Adicionalmente a linha Sou passou a ser distribuído em grandes redes de drogarias do país.

_Vendas no mercado externo

Nossas operações internacionais cresceram 10,9% em Reais frente a 2015, demonstrando vigor e consistência no crescimento e na ampliação das margens.

Na LATAM, continuamos a investir no estreitamento da relação com as consultoras; os resultados de lealdade e engajamento, mais uma vez, refletiram esse esforço. O número consolidado de consultoras avançou 7,5% em 2016, alcançando 543 mil (505 mil em 2015), com destaque para o crescimento de 15% na Argentina e 22% na Colômbia.

Na Aesop, foram abertas 41 novas lojas exclusivas da marca no mundo, totalizando 176, em 20 países da América, Ásia, Europa e Oceania (135 lojas em 18 países em dezembro/15). Desde o início da integração com a Natura, a Aesop aumentou seu tamanho cerca de quatro vezes. Em 2016, apresentou incremento, em reais, de 34% em receita líquida (e 33,5% em moeda local) e 27,5% em Ebitda (33,2% em moeda local).

Impostos incidentes sobre as vendas, devoluções e cancelamentos.

Os impostos sobre vendas, devoluções e abatimentos foram de R$3.080,5 milhões em 2016, (R$2.907,5 milhões em 2015), incremento de 6,0% devido a aumentos de alíquota de ICMS e maior MVA em vários estados.

Receita líquida

A receita líquida da Companhia somou R$7.912,7 milhões em 2016, representando um crescimento de 0,2% em relação à receita líquida de R$7.899,0 milhões em 2015.

Custo dos produtos vendidos

O custo dos produtos vendidos foi de R$2.447,0 milhões em 2016, representando um crescimento de 1,3% comparado ao custo dos produtos vendidos de R$2.416,0 milhões em 2015.

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

(em milhões de R$)	Exercício social findo em		Variação 2016/2015 (%)
	2016	**2015**	
Matéria-prima para produtos e embalagens[1] e produtos de revenda[2]	1.962,3	1.936,5	1,3%
Mão-de-obra	247,5	213,0	16,2%
Depreciação	77,3	79,1	-2,3%
Outros custos [3]	159,9	187,4	-14,7%
Custo dos produtos vendidos	**2.447,0**	**2.416,0**	**1,3%**

[1] Principalmente plásticos, vidros, gráficos e fragrâncias.
[2] Produtos produzidos por terceiros, sabonetes, produtos para cabelo, etc.
[3] Os "outros custos" incluem energia elétrica, água, gás, serviços de consultoria, serviços de informática dentre outros.

Lucro bruto

Tivemos uma redução de 0,3% no lucro bruto em 2016, alcançando R$5.465,7, em comparação ao lucro bruto de R$5.483,0 milhões em 2015. Nossa margem bruta reduziu para 69,1% em 2016, comparado a 69,4% em 2015.

(Despesas) e Receitas operacionais

As despesas operacionais foram R$4.382,8 milhões em 2016, representando um crescimento de 3,7% em comparação às despesas operacionais de R$4.226,2 milhões em 2015.

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

(em milhões de R$)	Exercício social findo em		Variação 16/15 (%)
	2016	**2015**	
Despesas com vendas, marketing e logística	3.110,2	3.020,5	3,0%
Despesas administrativas, P&D, TI e Projetos	1.327,1	1.271,5	4,3%
Outras despesas (receitas) operacionais líquidas	-54,4	-65,8	-17,3%
Despesas operacionais líquidas	**4.382,9**	**4.226,2**	**3,7%**

_Despesas com Vendas, marketing e logística

As despesas com vendas, marketing e logística aumentaram de R$3.020,5 milhões em 2015, para R$3.110,2 milhões em 2016. Em relação à receita líquida, a rubrica atingiu 39,3% em 2016, comparado a 38,2% em 2015. O aumento apresentado refere-se a maiores despesas com vendas, pela maior remuneração, incentivos e capacitação da força de vendas.

_Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos

As despesas administrativas, P&D, TI e Projetos aumentaram de R$1.271,5 milhões em 2015, para R$1.327,1 milhões em 2016, apresentando um crescimento de 4,4% versus 2015. Em relação à receita líquida, a rubrica passou de 16,8% em 2015 para 16,1% em 2016. O crescimento nas despesas administrativas no comparativo do ano deve-se aos investimentos em inovação, projetos estratégicos e despesas de depreciação e amortização.

_Outras receitas (despesas) operacionais líquidas

As outras receitas (despesas) operacionais líquidas reduziram de uma receita de R$65,8 milhões em 2015 para uma receita de R$54,4 milhões em 2016. Esta variação deve-se a redução no volume da venda de imobilizado de R$41,3 milhões em 2015 para R$3,1 milhões em 2016 e parcialmente compensado pela receita de reclassificação de juros e empréstimos subsidiados do resultado financeiro para esta rubrica conforme pronunciamento contábil CPC 07 e venda da carteira de recebíveis no Brasil.

Receitas (despesas) financeiras líquidas

O resultado financeiro líquido apresentou uma despesa de R$656,0 milhões em 2016 em comparação a uma despesa de R$381,4 milhões em 2015.

A despesa financeira reduziu para R$1.729,3 milhões em 2016, se comparada a R$2.308,6 milhões em 2015, reflexo do menor endividamento médio do período, compensado pelos efeitos da marcação ao mercado dos derivativos e a atualização da provisão para a aquisição adicional de ações da Emeis Holdings Pty Ltd.

A receita financeira reduziu para R$ 1.073,3 milhões, em 2016 em comparação com R$1.927,2 milhões, em 2015. Tal variação é explicada pela redução em ganhos com operações de derivativos contratadas para proteção cambial das exposições da Companhia e também a redução do rendimento médio em 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, referência o perfil de nossa dívida à variação do CDI.

IRPJ e CSLL

O IRPJ e a CSLL reduziram para R$118,6 milhões em 2016, comparado a R$352,6 milhões em 2015. A variação da despesa com IRPJ e CSLL é diretamente relacionada pelo resultado operacional do período. A alíquota efetiva de 2016 foi de 27,8% substancialmente menor (40,3% em 2015), reflexo da retração do resultado operacional, declaração de juros sobre capital próprio e menor provisão para aquisição do capital remanescente da Aesop.

Lucro Líquido

Pelas razões acima expostas, nosso lucro líquido antes da participação de não controladores reduziu para R$308,2 milhões em 2016 (3,9% da receita líquida), comparado a R$522,7 milhões em 2015 (6,6% da receita líquida).

Outras informações e medidas não contábeis

_EBITDA

Como consequência dos resultados anteriormente comentados, o EBITDA atingiu R$1.343,6 milhões em 2016, representando uma redução de 10,2% comparado ao EBITDA de R$ 1.495,9 milhões em 2015. A nossa margem de EBITDA foi de 17,0% em 2016, em comparação a 18,9% em 2015.

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

(em milhões de R$)	**Exercício social findo em**		
	2016	**2015**	**Variação 2016/2015(%)**
Lucro líquido	296,7	513,5	-42,2%
(+) Depreciações e amortizações	260,8	239,2	9,0%
(+) Receitas (despesas) financeiras líquidas	656,0	381,4	72,0%
(+) IRPJ e CSLL	118,6	352,6	-66,4%
(+) Partic. Minoritário	11,5	9,2	25,0%
EBITDA	**1.343,60**	**1.495,90**	**-10,2**%

(ii) Comparação dos resultados operacionais nos exercícios sociais findos em 2015 e 2014

Receita bruta

Nossa receita bruta atingiu R$ 10.806,5 milhões em 2015, representando um aumento de 8,6% em relação à receita bruta de R$9.950,3 milhões em 2014, principalmente em razão do ritmo de crescimento acelerado nas operações internacionais.

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 2015/2014 (%)**
	31 de dezembro 2015	**31 de dezembro 2014**	
Mercado interno	7.885,0	8.181,7	-3,6%
Mercado externo – operações internacionais [(1)]	2.917,4	1.767,1	65,1%
Outras vendas mercado interno [(2)]	4,1	1,5	173,3%
Receita bruta	**10.806,5**	**9.950,3**	**8,6%**

[(1)] Vendas efetuadas pelas controladas na Argentina, Chile, Colômbia, França, México, Peru e Austrália.
[(2)] Vendas de sucata.

_Vendas no mercado interno

No Brasil, onde nossa receita bruta somou R$ 7,89 bilhões, 3,6% inferior a 2014, o mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos registrou a primeira retração dos últimos 23 anos, conforme a Abihpec.

_Vendas no mercado externo

Nossas operações internacionais cresceram 65,1% em Reais frente a 2014, demonstrando vigor e consistência no crescimento e na ampliação das margens. Na LATAM, encerramos o ano com 505 mil consultoras (+19,5% vs. 2014), receita de R$ 2,4 bilhões (+62,9% vs. 2014 em Reais e +30,4% em moeda local).

A Aesop encerrou o ano com 135 lojas em 18 países (98 lojas em 14 países em dezembro/14), mantendo o crescimento robusto de receita e ebitda. Em junho/15 a primeira loja foi aberta no Brasil, na Rua Oscar Freire em São Paulo, com resultados iniciais positivos.

Impostos incidentes sobre as vendas, devoluções e cancelamentos.

Os impostos sobre vendas, devoluções e abatimentos foram de R$ 2.907,5 milhões em 2015, (R$ 2.541,9 milhões em 2014), aumento de 14,41% relacionado ao aumento das receitas e pela maior carga tributária em 2015.

Receita líquida

A receita líquida da Companhia somou R$ 7.899,0 milhões em 2015, representando um crescimento de 6,6% em relação à receita líquida de R$ 7.408,4 milhões em 2014.

Custo dos produtos vendidos

O custo dos produtos vendidos foi de R$ 2.416,0 milhões em 2015, representando um crescimento de 7,4% comparado ao custo dos produtos vendidos de R$ 2.250,1 milhões em 2014.

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

(em milhões de R$)	**Exercício social findo em**		**Variação 2015/2014 (%)**
	2015	**2014**	
Matéria-prima para produtos e embalagens[(1)] e produtos de revenda[(2)]	1.936,5	1.822,5	6,3%
Mão-de-obra	213,0	211,9	0,5%
Depreciação	79,1	61,1	29,5%

Outros custos [3]	187,4	154,6	21,2%
Custo dos produtos vendidos	**2.416,0**	**2.250,1**	**7,4%**

[1] Principalmente plásticos, vidros, gráficos e fragrâncias.
[2] Produtos produzidos por terceiros, sabonetes, produtos para cabelo, etc.
[3] Os "outros custos" incluem energia elétrica, água, gás, serviços de consultoria, serviços de informática dentre outros.

Em relação à receita líquida, nosso custo dos produtos vendidos aumentou para 30,6% em 2015, comparado a 30,4% em 2014. Este aumento deve-se principalmente a desvalorização do real frente ao dólar e maiores custos com produção.

Lucro bruto

Tivemos um crescimento de 6,3% no lucro bruto em 2015, alcançando R$ 5.483,0, em comparação ao lucro bruto de R$ 5.158,3 milhões em 2014. Nossa margem bruta reduziu para 69,4% em 2015, comparado a 69,6% em 2014.

(Despesas) e Receitas operacionais

As despesas operacionais foram R$ 4.226,2 milhões em 2015, representando um crescimento de 11,4% em comparação às despesas operacionais de R$ 3.793,6 milhões em 2014.

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

(em milhões de R$)	**Exercício social findo em**		**Variação 15/14 (%)**
	2015	**2014**	
Despesas com vendas, marketing e logística	2.998,8	2.680,1	11,9%
Despesas administrativas, P&D, TI e Projetos	1.293,2	1.133,3	14,1%
Outras despesas (receitas) operacionais líquidas	-65,8	-19,8	232,3%
Despesas operacionais líquidas	**4.226,2**	**3.793,60**	**11,4%**

_Despesas com Vendas, marketing e logística

As despesas com vendas, marketing e logística aumentaram de R$ 2.680,1 milhões em 2014, para R$ 2.998,8 milhões em 2015. Em relação à receita líquida, a rubrica atingiu 38,0% em 2015, comparado a 36,2% em 2014. As despesas com vendas, marketing e logística mantiveram-se adequadas com a estratégia da nossa Companhia e consistentes com o ambiente competitivo. Em 2015, o aumento de despesas deve-se à continuidade dos investimentos competitivos em marketing.

_Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos

As despesas administrativas, P&D, TI e Projetos aumentaram de R$ 1.133,3 milhões em 2014, para R$ 1.293,2 milhões em 2015, apresentando um crescimento de 14,1% versus 2014. Em relação à receita líquida, a rubrica passou de 15,3% em 2014 para 16,4% em 2015. O crescimento nas despesas administrativas no comparativo do ano deve-se aos investimentos em inovação, projetos estratégicos e despesas de depreciação e amortização.

_Outras receitas (despesas) operacionais líquidas

As outras receitas (despesas) operacionais líquidas aumentaram de uma receita de R$ 19,8 milhões em 2014 para uma receita de R$ 65,8 milhões em 2015. O aumento refere-se substancialmente pelo acréscimo de R$ 45,1 milhões referente a reclassificação de juros e empréstimos subsidiados do

resultado financeiro para esta rubrica conforme pronunciamento contábil CPC 07, e pelo registro de um resultado positivo em R$ 41,3 milhões pela resultado na venda de imobilizado, parcialmente compensado pelo registro de um resultado negativo em R$ 19,3 milhões referente à destinação do resultado obtido na operação do projeto para ver ao Instituto Natura.

Receitas (despesas) financeiras líquidas

O resultado financeiro líquido apresentou uma despesa de R$ 381,4 milhões em 2015 em comparação a uma despesa de R$ 268,3 milhões em 2014.

A despesa financeira aumentou para R$ 2.308,6 milhões em 2015, se comparada a R$ 972,1 milhões em 2014. Como principais efeitos temos a marcação ao mercado dos derivativos, aumento do endividamento, e a atualização da provisão para a aquisição adicional de ações da Emeis Holdings Pty Ltd.

A receita financeira aumentou para R$ 1.927,2 milhões, em 2015 em comparação com R$ 703,8 milhões, em 2014. Tal variação é explicada pelo aumento em ganho com operações de derivativos contratadas para proteção cambial das exposições da Companhia e também ao aumento do rendimento em 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 reduziram para R$ 352,6 milhões em 2015, comparado a R$ 355,2 milhões em 2014. A variação da despesa com IRPJ e CSLL é diretamente relacionada pelo resultado operacional do período. A alíquota efetiva de 2015 foi de 40,3% substancialmente maior (32,4% em 2014) pelo efeito permanente das atualizações do compromisso firmado de aquisições adicionais da Emeis Holdings Pty Ltd, cuja despesa esta adicionada ao lucro na apuração do imposto de renda e contribuição social.

Lucro Líquido

Pelas razões acima expostas, nosso lucro líquido antes da participação de não controladores reduziu para R$ 522,7 milhões em 2015 (6,6% da receita líquida), comparado a R$ 741,2 milhões em 2014 (10,0% da receita líquida).

Outras informações e medidas não contábeis

_EBITDA

Como consequência dos resultados anteriormente comentados, o EBITDA atingiu R$ 1.495,9 milhões em 2015, representando uma redução de 3,8% comparado ao EBITDA de R$ 1.554,5 milhões em 2014. A nossa margem de EBITDA foi de 18,9% em 2015, em comparação a 21,0% em 2014.

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

(em milhões de R$)	**Exercício social findo em**		
	2015	**2014**	**Variação 2015/2014(%)**
Lucro líquido	513,5	732,8	-29,9%
(+) Depreciações e amortizações	239,2	189,8	26,0%
(+) Receitas (despesas) financeiras líquidas	381,4	268,3	42,2%
(+) IRPJ e CSLL	352,6	355,2	-0,7%

(em milhões de R$)	Exercício social findo em		
	2015	**2014**	**Variação 2015/2014(%)**
(+) Partic. Minoritário	9,2	8,4	9,5%
EBITDA	**1.495,90**	**1.554,5**	**-3,8%**

(iii) Comparação das Principais Contas Patrimoniais em 2016 e 2015

ATIVO

Circulante

Em 2016, o Circulante era de R$4.802,9 milhões 20,2% inferior a 2015. Este cenário decorreu, principalmente, pela redução de caixa e equivalentes de caixa e os instrumentos financeiros derivativos que passaram a refletir no passivo.

_Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários

Em 2016, o saldo de Caixa e equivalentes de caixa e Títulos e valores mobiliários era de R$2.298,9 milhões, ou 17,4% inferior ao de 2015. Esta variação é explicada substancialmente pelo menor volume de captação de empréstimos líquido dos pagamentos efetuados no período "rolagem de dívida", menor volume de caixa captado no crescimento e uma menor eficiência de nossa carteira de clientes. Caixa e equivalentes de caixa representam 13,0% do nosso ativo em 2016, em comparação com 16,9% em 2015.

_Contas a receber de clientes

Em 2016, as Contas a receber de clientes eram de R$1.051,9 milhões, 15,7% superior a 2015.

As Contas a receber de clientes representavam 12,5% do nosso ativo em 2016, em comparação com 9,7% em 2015. Este aumento de saldos se deu principalmente pela estratégia da Sociedade em ofertar maiores parcelamentos durante o período de estratégia de Natal e consequentemente o aumento no prazo médio de recebimento.

_Estoques

Em 2016, o saldo da conta Estoques era de R$835,9 milhões, 13,3% inferior a 2015. Essa variação se deve principalmente a melhor gestão do nível de estoques no Brasil e nas Operações Internacionais.

A conta de Estoques representava 9,9% do nosso ativo em 2016, em comparação com 10,3% em 2015.

_Instrumentos financeiros derivativos

Em 2016, o saldo da conta de Instrumentos financeiros derivativos passou a ser credora. Em 2015 o saldo era de R$734,5 milhões e 7,8% de nosso ativo total. Tal variação é reflexo da menor valorização da posição comprada em dólar ("ponta ativa" do instrumento financeiro derivativo).

Não circulante

Em 2016, o Não Circulante era de R$ 3.618,7 milhões, 7,2% superior a 2015. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo Imposto de renda e contribuição social diferidos, compensado pela queda em Imobilizado e Intangível, conforme explicações abaixo.

_Imobilizado e Intangível

Em 2016, o Imobilizado e Intangível possuíam um saldo de R$2.519,0 milhões, 1,9% menor que em 2015. Esta variação é decorrente da redução no volume de investimentos (Capex) no ano de 2016. A conta Imobilizado e Intangível representava 29,9% de nosso ativo total em 2016, em comparação com 27,3% em 2015.

_Imposto de renda e contribuição social diferidos

Em 2016, o saldo dos Imposto de renda e contribuição social diferidos era de R$493,0 milhões, 131,9% maior que em 2015. Esta variação deve-se, principalmente, pelo efeito sobre as mudanças no valor justo dos instrumentos derivativos, incluindo as operações de *hedge accounting*, aumento de demais diferenças temporárias. A conta de Imposto de renda e contribuição social diferidos representava 5,9% do nosso ativo em 2016, em comparação com 2,3% em 2015.

PASSIVO

Circulante

Em 2016, o Circulante era de R$4.177,9 milhões, 8,6% inferior a 2015. Essa redução decorreu, principalmente, do menor volume de captação com terceiros através de operações de empréstimos e financiamentos.

_Empréstimos e financiamentos

Em 2016, o saldo da conta Empréstimos e Financiamentos era de R$1.764,5 milhões, 18,4% menor do que em 2015, reflexo do menor volume de captações no exercício de 2016 e o maior volume de liquidações nas operações em aberto. A conta Empréstimos e Financiamentos representavam 21,0% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2016, em comparação com 23,0% em 2015.

_Fornecedores e outras contas a pagar

Em 2016, o saldo de fornecedores e outras contas a pagar era de R$814,9 milhões, representando um aumento de 1,5% em relação a 2015, decorrente da renovação dos contratos de publicidade para os próximos anos, compensado pela redução no nível atual dos estoques (matérias primas, embalagens e produto acabado de terceiros). A conta Fornecedores e outra contas a pagar representava 9,7% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015, em comparação com 8,6% em 2015.

_Salários, participações nos resultados e encargos sociais

Em 2016, a conta de Salários, participações no resultado e encargos sociais era de R$208,1 milhões, comparado com R$201,2 milhões em 2015, representando um aumento de 3,4% substancialmente pelo atingimento das metas de PLR do ano de 2016. A conta Salários, Participações nos resultados e encargos sociais representava 2,5% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2016, em comparação com 2,1% em 2015.

_Obrigações tributárias

Em 2016, a conta Obrigações Tributárias era de R$1.075,4 milhões, comparado com R$1.048,0 milhões em 2015, demonstrando um aumento de 2,6% reflexo do do aumento do saldo de provisão de ICMS-ST decorrente de ações administrativas e judiciais, IPI (medida judicial) sobre a discussão judicial do Decreto 8.393/2015. A conta Obrigações Tributárias representava 12,8% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2016, em comparação com 11,2% em 2015.

_Provisão para aquisição de participação de não controladores

Em 2016, o saldo da rubrica de Provisão para aquisição de participação de não controladores foi consumido pela aquisição do restante da participação acionária. A rubrica representava 2,0% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015.

_Outras obrigações

Em 2016, o saldo da conta Outras Obrigações era de R$161,7 milhões, comparado com R$168,8 milhões em 2015, demonstrando redução de 4,2%. A conta de Outras Obrigações representava 1,9% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2016, e 1,8% em 2015.

Passivo não Circulante

Em 2016, o Passivo não Circulante era de R$3.247,3 milhões, 13,3% inferior a 2015. Esta redução decorreu, principalmente, da redução de Empréstimos e financiamentos no exercício, parcialmente compensada pelo aumento em obrigações tributárias.

_Empréstimos e financiamentos

Em 2016, os Empréstimos e Financiamentos eram de R$2.625,7 milhões, apresentando uma redução de 22,2% em relação a 2015, reflexo do menor volume de captações no exercício de 2016 e o maior volume de liquidações nas operações em aberto. A conta de Empréstimos e Financiamentos representava 31,2% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2016, e 35,9% em 2015.

_Obrigações tributárias

Em 2016, a conta Obrigações Tributárias era de R$237,5 milhões, comparado com R$87,7 milhões em 2015, demonstrando um aumento de 170,8%. A conta Obrigações Tributárias representava 2,8% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2016, em comparação com 0,9% em 2015.

_Outras provisões

Em 2016, o saldo da conta Outras provisões era de R$266,7 milhões, comparado com R$170,1 milhões em 2015, demonstrando aumento de 56,8%. A conta de Outras provisões representava 3,2% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2016, e 1,8% em 2015.

Patrimônio líquido

O patrimônio líquido, de R$1.077,8 milhões em 2015, passou para R$996,4 milhões em 2016, substancialmente pelo:

(a) Redução de 41% do lucro líquido do exercício incluindo a participação de não controladores para R$308,3 milhões;
(b) Redução em outros resultados abrangentes incluindo (i) perda na conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior em R$ 146,3 milhões (ii) perda em operações de hedge de fluxo de caixa líquida dos efeitos tributários em R$1,5 milhões (iii) perda atuarial em R$15,3 milhões;
(c) Redução pela reversão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas em R$0,4 milhões;
(d) Aumento pelo resultado de alterações de participação em controladas no exterior em R$ 11,7 milhões.
(e) Redução pela participação de acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas em R$49,6 milhões;
(f) Redução por dividendos e juros sobre o capital próprio em R$212,1 milhões

_Demais contas patrimoniais

As contas patrimoniais não discutidas acima não apresentaram variações significativas na comparação entre os saldos de 2016 versus 2015.

(iv) Comparação das Principais Contas Patrimoniais em 2015 e 2014

ATIVO

Circulante

Em 2015, o Circulante era de R$6.018,7 milhões 42,0% superior a 2014. Este cenário decorreu, principalmente, pela aumento de caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários, aumento de contas a receber, estoques e instrumentos financeiros derivativos:

_Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários

Em 2015, o saldo de Caixa e equivalentes de caixa era de R$ 1.591,8 milhões, ou 36,7% superior ao de 2014. Esta variação é explicada substancialmente pelo maior volume de captação de empréstimos líquido

dos pagamentos efetuados no período "rolagem de dívida"), maior volume de caixa captado no crescimento e eficiência de nossa carteira de clientes, e maior nível de aplicações em títulos e valores mobiliários. Caixa e equivalentes de caixa representam 16,9% do nosso ativo em 2015, em comparação com 12,7% em 2014.

_Contas a receber de clientes

Em 2015, as Contas a receber de clientes eram de R$ 909,0 milhões, 7,3% superior a 2014.

As Contas a receber de clientes representavam 9,7% do nosso ativo em 2015, em comparação com 11,8% em 2014. Este aumento de saldos se deu principalmente pela maior representatividade das operações internacionais.

_Estoques

Em 2015, o saldo da conta Estoques era de R$ 963,7 milhões, 8,3% superior a 2014. Essa variação se deve principalmente ao crescimento de vendas nas Operações Internacionais, vendas abaixo do esperado no Brasil e pela formação de estoques para o atendimento eficiente da demanda.

A conta de Estoques representava 10,3% do nosso ativo em 2015, em comparação com 12,4% em 2014.

_Instrumentos financeiros derivativos

Em 2015, o saldo da conta de Instrumentos financeiros derivativos era representado por um saldo de R$ 734,5 milhões, respondendo por 7,8% de nosso ativo total e em 2014 o saldo era de R$ 317,0 milhões e 4,4% de nosso ativo total. Tal variação é reflexo da maior valorização da posição comprada em dólar ("ponta ativa" do instrumento financeiro derivativo).

Não circulante

Em 2015, o Não Circulante era de R$ 3.376,3 milhões, 14,0% superior a 2014. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de Ativo Imobilizado e Intangível, Impostos a recuperar e Imposto de renda e contribuição social diferidos, conforme explicações abaixo.

_Imobilizado e Intangível

Em 2015, o Imobilizado e Intangível possuíam um saldo de R$ 2.568,9 milhões, 12,6% maior que em 2014. Esta variação é decorrente do investimento em R$ 383,0 milhões (Capex), destinados a projetos de produção, logística e tecnologia, indispensáveis para a sustentação do nosso crescimento. A conta Imobilizado e Intangível representava 27,3% de nosso ativo total em 2015, em comparação com 31,7% em 2014.

_Impostos a recuperar

Em 2015, o saldo dos Impostos a recuperar era de R$ 289,4 milhões, 58,4% maior que em 2014. Esta variação deve-se, principalmente, pela acumulação de créditos de ICMS. A conta de Impostos a recuperar representava 3,1% do nosso ativo em 2015, em comparação com 2,5% em 2014.

_Imposto de renda e contribuição social diferidos

Em 2015, o saldo dos Imposto de renda e contribuição social diferidos era de R$ 212,6 milhões, 43,9% maior que em 2014. Esta variação deve-se, principalmente, pelo efeito sobre as mudanças no valor justo dos instrumentos derivativos, incluindo as operações de hedge accounting, aumento dos prejuízos fiscais e base negativa de CSLL e aumento das diferenças temporárias. A conta de Imposto de renda e contribuição social diferidos representava 2,3% do nosso ativo em 2015, em comparação com 2,1% em 2014.

PASSIVO

Circulante

Em 2015, o Circulante era de R$ 4.572,9 milhões, 46,6% superior a 2014. Esse aumento decorreu, principalmente, do maior volume de captação com terceiros através de operações de empréstimos e financiamentos.

_Empréstimos e financiamentos

Em 2015, o saldo da conta Empréstimos e Financiamentos era de R$ 2.161,4 milhões, 47,4% maior do que em 2014. Essa variação deve-se, principalmente, à decisão da companhia de antecipar determinado volume de captações, preparando-se para um cenário macroeconômico mais desafiador apontado no segundo semestre de 2015 / primeiro semestre de 2016, criando uma reserva de liquidez para amortizações futuras da dívida. A conta Empréstimos e Financiamentos representavam 23,0% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015, em comparação com 20,4% em 2014.

_Fornecedores e outras contas a pagar

Em 2015, o saldo de fornecedores e outras contas a pagar era de R$ 802,9 milhões, representando um aumento de 33,9% em relação a 2014, decorrente do acréscimo das compras de matérias primas e embalagens, bem como produto acabado de terceiros, devido ao atual nível de estoques. A conta Fornecedores e outra contas a pagar representava 8,6% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015, em comparação com 9,6% em 2014.

_Salários, participações nos resultados e encargos sociais

Em 2015, a conta de Salários, participações no resultado e encargos sociais era de R$ 201,2 milhões, comparado com R$ 210,5 milhões em 2014, representando uma redução de 4,4% substancialmente pelo atingimento das metas de PLR do ano de 2015 e reduções na base de despesas administravas em função de restruturação. A conta Salários, Participações nos resultados e encargos sociais representava 2,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015, em comparação com 2,8% em 2014.

_Obrigações tributárias

Em 2015, a conta Obrigações Tributárias era de R$ 1.048,0 milhões, comparado com R$ 715,5 milhões em 2014, demonstrando um aumento de 46,5% decorrente, substancialmente, do aumento do saldo de provisão de IRPJ e CSLL incidentes sobre quaisquer valores recebidos a título de indenização decorrente do atraso de obrigações contratuais por parte das Consultoras/es Natura, aumento do IRPJ e CSLL referente ao exercício corrente, aumento de impostos a pagar de controladas no exterior, bem como aumento das obrigações de impostos federais (PIS, COFINS e IPI). A conta Obrigações Tributárias representava 11,2% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015, em comparação com 11,5% em 2014.

_Provisão para aquisição de participação de não controladores

Em 2015, o saldo da rubrica de Provisão para aquisição de participação de não controladores era de R$ 190,7 milhões. Este saldo refere-se ao passivo registrado conforme obrigação firmada no contrato de compra e venda das ações da Aesop, o qual define a aquisição de participação adicional de ações. A rubrica representava 2,0% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015, em comparação com 0,8% em 2014.

_Outras obrigações

Em 2015, o saldo da conta Outras Obrigações era de R$ 168,8 milhões, comparado com R$ 78,5 milhões em 2014, demonstrando aumento de 115,0%. A conta de Outras Obrigações representava 1,3% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015, e 1,1% em 2014.

Passivo não Circulante

Em 2015, o Passivo não Circulante era de R$ 3.744,3 milhões, 27,7% superior a 2014. Este aumento decorreu, principalmente, em virtude das novas captações de Empréstimos e financiamentos no exercício, parcialmente compensada pela redução em obrigações tributárias e provisão para aquisição de não

controladores.

_Empréstimos e financiamentos

Em 2015, os Empréstimos e Financiamentos eram de R$ 3.374,5 milhões, apresentando um aumento de 34,2% em relação a 2014. A conta de Empréstimos e Financiamentos representava 35,9% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015, e 40,2% em 2014.

_Obrigações tributárias

Em 2015, a conta Obrigações Tributárias era de R$ 87,7 milhões, comparado com R$ 99,0 milhões em 2014, demonstrando uma redução de 11,4% decorrente, substancialmente, pela redução da obrigação de ICMS-ST devido a acordo realizado com Estados no exercício de 2015. A conta Obrigações Tributárias representava 0,9% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015, em comparação com 1,4% em 2014.

_Outras provisões

Em 2015, o saldo da conta Outras provisões era de R$ 170,1 milhões, comparado com R$ 145,8 milhões em 2014, demonstrando aumento de 16,7%. A conta de Outras provisões representava 1,8% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015, e 2,3% em 2014.

Patrimônio líquido

O patrimônio líquido, de R$ 1.148,7 milhões em 2014, passou para R$ 1.077,8 milhões em 2015, substancialmente pelo:

(g) aumento do lucro líquido do exercício incluindo a participação de não controladores em R$522,7 milhões;
(h) aumento em outros resultados abrangentes incluindo (i) ganho na conversão das demonstrações financeiras de controladas no exterior em R$ 45,2 milhões (ii) ganho em operações de hedge de fluxo de caixa líquida dos efeitos tributários em R$2,2 milhões (iii) perda atuarial em R$0,4 milhões;
(i) redução pela reversão com planos de outorga de opções de compra de ações e ações restritas em R$2,6 milhões;
(j) aumento pelo resultado de alterações de participação em controladas no exterior em R$ 12,3 milhões.
(k) Aumento pela participação de acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas em R$35,3 milhões;
(l) Redução por dividendos e juros sobre o capital próprio em R$685,6 milhões

_Demais contas patrimoniais

As contas patrimoniais não discutidas acima não apresentaram variações significativas na comparação entre os saldos de 2015 versus 2014.

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 em 2016 apresentaram resultados de destaque e já representam 32,3% da receita líquida consolidada. As operações LATAM (Argentina, Chile, Peru, México e Colômbia incluindo o Corporativo LATAM) apresentaram crescimento de 6,4% na receita líquida em reais em relação à 2015. Nas operações Aesop (inclui os resultados das Holdings Natura Brazil Pty Ltd. e Natura Cosmetics Austrália Pty Ltd.), a receita líquida em reais apresentou crescimento de 34,3% em relação ao ano de 2015. Estas operações também apresentaram uma evolução positiva de lucratividade, apresentando um EBITDA positivo de R$339,6 milhões (R$259,9 milhões em 2015).

_Fluxo de Caixa

	Exercício social findo em (R$ milhões)		
	2016	**2015**	**2014**
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	778,6	1.578,0	757,5
Caixa líquido (utilizado) nas atividades de investimentos	(278,1)	(965,0)	(731,1)
Caixa líquido gerado (utilizado) nas atividades de financiamento	(976,3)	(202,3)	136,8
Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa desconsiderando o efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalente de caixa	(475,8)	410,8	163,2

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.

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais aumentou em 2016 para R$778,6 milhões em relação a R$1.578,0 milhões em 2015, devido substancialmente pela redução das atividades operacionais com reflexo na redução do lucro líquido.

O caixa líquido utilizado nas atividades de investimento diminuiu para R$278,1 milhões em 2016 (R$ 965,0 milhões em 2015). Substancialmente representado pela redução de R$77,1 milhões na aquisição de ativos (imobilizado e intangível) e pela redução no volume líquido de aplicações em títulos e valores mobiliários em R$644,4 milhões, descontado os resgates de aplicações em títulos e valores mobiliários.

O caixa líquido nas atividades de financiamento apresentou uma utilização de caixa em 2016 em R$976,3 milhões (R$202,3 milhões em 2015). Tal variação ocorreu substancialmente pelo maior volume de liquidação e redução na captação de empréstimos e financiamentos (R$1.153,9 milhões em 2016 versus R$337,9 milhões em 2015). Adicionalmente tivemos também redução do pagamento de juros sobre o capital próprio do exercício anterior e antecipação do exercício corrente (R$123.133 milhões em 2015 versus R$ 685,6 milhões em 2015).

_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 2016, tínhamos R$4.390,2 milhões em empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo. Em 2015, tais valores eram de R$5.535,9 milhões.

Nós pagamos dividendos e/ou juros sobre o capital próprio no valor de R$123,1 milhões em 2016, R$ 685,6 milhões em 2015 e R$756,5 milhões em 2014.

Nossos investimentos totais foram de R$305,7 milhões em 2016, R$383,0 milhões em 2014 e R$505,7 milhões em 2014. 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:

	Exercício social findo em		
	2016	**2015**	**2014**
	(em milhões de R$)		
Software e equipamentos de tecnologia da informação	93,6	62,8	41,1
Maquinário, ferramentas e acessórios	13,2	24,9	48,5
Veículos	24,3	26,4	22,3
Prédios e instalações.....	24,5	8,2	16,4

Moldes [1]	1,5	32,9	19,3
Máquinas e equipamentos de informática	15,9	9,6	9,5
Móveis e utensílios.....	7,3	10,6	8,4
Imobilização em andamento/ adiantamento a fornecedores	121,4	185,2	322,4
Outros investimentos	4,0	22,4	17,8
Investimentos totais	305,7	383,0	505,7

[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.

Os investimentos de 2016 foram, de modo geral, orientados pela maior necessidade de um desenvolvimento tecnológico para habilitar e impulsionar os negócios de nossas consultoras, de modo que a informação fortaleça a relação com os consumidores finais, avançamos na estratégia do varejo, com a abertura de 5 lojas em São Paulo. Adicionalmente, ao compararmos o volume de investimentos para capacidade industrial e logística com o ano de 2015 apresentamos uma redução, basicamente pelo grande volume de investimentos no ano anterior.

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, a Companhia atua de forma integrada no setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, desenvolvendo, fabricando, distribuindo e comercializando produtos. Também está presente em outros sete países da América Latina e Europa com a marca Natura: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, México, Peru e França (as operações na Venezuela foram encerradas no exercício de 2009). A Companhia é também detentora de 100,00% 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, América do Norte e Brasil.

Quase a totalidade (67,7% em 2016) de nossa receita líquida é denominada em Reais e provém da venda de nossos produtos para nossas Consultoras Natura. O número de Consultoras Natura e sua produtividade são os principais impulsionadores do crescimento de nossa receita operacional bruta. A receita denominada em moeda estrangeira é proveniente da venda de produtos nos países onde operamos com as marcas Natura e Aesop, além das exportações realizadas para nosso distribuidor na Bolívia e Duty Free.

Além das atividades desenvolvidas diretamente pela Companhia, participam de nossa estrutura organizacional, em 31 de dezembro de 2016, principalmente as subsidiárias cujas atividades a seguir descrevemos:

- Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Natura Cosméticos S.A., Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia, Natura Europa SAS – França, Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V. e Natura International Inc. - EUA.

- Natura Comércio Ltda.: suas atividades compreendem a comercialização de produtos de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal, por meio de vendas realizadas no mercado de varejo. Constituída em 30 de outubro de 2015 e contrato social de constituição registrado na Junta Comercial do Estado de São Paulo - JUCESP em 26 de fevereiro de 2016

- Natura Biosphera Franqueadora Ltda. (anteriormente Natura Biosphera Cosméticos e Serviços Ltda.): outorga e administração de franquia empresarial, bem como as demais atividades inerentes à condição de franqueadora.

- Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.: suas atividades são semelhantes às atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil.

- Natura Cosméticos C.A. – Venezuela: encontra-se em fase de encerramento societário e não existem investimentos ou saldos materiais mantidos em seus registros contábeis.

- Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: suas atividades concentram-se em desenvolvimento de produtos, tecnologias e pesquisa de mercado. Era controladora integral da Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França, centro satélite de pesquisa e tecnologia inaugurado durante o ano 2007, em Paris, a qual teve o processo de liquidação concluído em 27 de dezembro de 2016.

- Natura Cosméticos y Servicios de México, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos às empresas Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.

- Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal para a Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.

- Natura Cosméticos España S.L.: encontra-se em fase pré-operacional e suas atividades consistirão nas mesmas atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil.

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

- Natura Logística e Serviços Ltda.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços de separação, embalagem e endereçamento de mercadorias, assessoria logística, gestão de recursos humanos e treinamento em recursos humanos.

- Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França: suas atividades concentravam-se em pesquisas nas áreas de testes "in vitro", alternativos aos testes em animais, para estudo da segurança e eficácia de princípios ativos, tratamento de pele e novos materiais de embalagens. Esta empresa teve seu processo de liquidação concluído em 27 de dezembro de 2016.

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

- Natura International Inc.: escritório de captura de tendências em design, fashion e tecnologia, transformando-as em ideias, conceitos e protótipos.

- Natura Europa SAS - França: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene.

- Natura Brazil Pty Ltd – Austrália: holding controladora da Natura Cosmetics Austrália Pty Ltd.

- Natura Cosmetics Austrália Pty Ltd – Austrália: holding controladora da Emeis Holdings Pty Ltd.

- Emeis Holdings Pty Ltd. - Austrália: suas atividades concentram-se no desenvolvimento e comercialização de cosméticos *premium*, que opera sob a marca de "Aesop", sendo seus produtos vendidos em rede de lojas varejistas e lojas próprias.

- Fundo de Investimento Essencial – refere-se a fundo de aplicação exclusivo de renda fixa de crédito privado.

Nossa receita provém quase que em sua totalidade das nossas operações. Indicamos na tabela a seguir a participação de nossas subsidiárias, as quais respondiam em conjunto por 32,3% da nossa receita líquida no exercício social findo em 31 de dezembro de 2016:

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
	2016	**2015**	**2014**
Subsidiárias	***(% de contribuição)***		
Operações LATAM	24,8%	23,3%	15,6%
Operações Aesop	7,3%	5,5%	3,3%
Outros (Bolívia, Duty Free e França)	0,2%	0,2%	0,2%
Total Subsidiárias	**32,3%**	**29,0%**	**19,1%**
Total Natura Cosméticos	**67,7%**	**71,0%**	**80,9%**
Total	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Cenário econômico brasileiro

O cenário econômico brasileiro afeta diretamente nossa posição financeira e resultado das operações. Mudanças bruscas na economia e na política, ocorridas e que podem ocorrer no futuro, têm 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 pelas variações cambiais que afetam o custo dos componentes importados que utilizamos em nossos produtos.

O PIB brasileiro medido pelo IBGE contraiu 0,3% em 2009 e aumentou novamente 7,5%, 2,7%, 0,9%, 2,3% e 0,1% em 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, respectivamente, e contraiu 3,8% em 2015 e 4,4 em 2016 diante de um contexto desafiador. A inflação medida pelo IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo - publicado pelo IBGE foi de 4,3%, 5,9%, 6,5%, 5,8%, 5,9%, 6,4%,10,7% e 6,3% ao ano em 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, respectivamente.

O quadro abaixo demonstra as mudanças no PIB e nas taxas de juro para os anos terminados em 31 de dezembro de 2009 a 2016.

	31 de dezembro							
	2016	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**	**2009**
Aumento (redução) do PIB [1]	-4,4%	-3,8%	0,10%	2,30%	0,90%	2,70%	7,50%	-0,30%
Taxa media do CDI [2]	14,0%	13,2%	10,80%	9,80%	8,40%	11,60%	9,70%	9,80%
TJLP [3]	7,5%	6,3%	5,00%	5,00%	5,50%	6,00%	6,00%	6,00%

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

Efeitos inflacionários e de variação cambial

A tabela a seguir demonstra os índices inflacionários anuais medidos pelo IGP-M e IPCA para o período de 2009 a 2016, 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							
	2016	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**	**2009**
Inflação (IGP-M) (1)	7,17%	10,5%	3,7%	5,5%	7,8%	5,10%	11,30%	(1,70%)
Inflação (IPCA) (2)	6,3%	10,7%	6,4%	5,9%	5,8%	6,50%	5,90%	4,30%
Taxa de câmbio (no final do período) (R$/US$)	3,35	3,90	2,65	2,34	2,04	1,84	1,69	1,75
Variação da taxa de câmbio fim (R$/US$)	(14,0%)	47,0%	13,2%	14,7%	8,9%	12,60%	(4,50%)	(25,60%)

(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 2016, a receita bruta consolidada foi de R$ 10.993,1 milhões, com aumento de 1,7%. Nossa base total de consultoras alcançou 1.800 mil, redução de 4,4% em relação a 2015. No Brasil, encerramos 2016 com 1.256,0 mil consultoras - redução de 8,8% - e 93 mil CNDs (Consultora Natura Digital). Nas operações internacionais, totalizamos no ano 543 mil consultoras, com crescimento de 7,5%.

No exercício de 2015, a receita bruta consolidada foi de R$10.806,5 milhões, com aumento de 8,6%. Nossa base total de consultoras alcançou 1.883 mil, crescimento de 8,0% em relação a 2014. No Brasil, encerramos 2015 com 1.376,9 mil consultoras - expansão de 4,4% - e 60 mil CNDs (Consultora Natura Digital). Nas operações internacionais, totalizamos no ano 505,1 mil consultoras, com crescimento de 19,5%.

No exercício de 2014, a receita bruta consolidada foi de R$ 9.950,3 milhões, com aumento de 5,3%. Nossa base total de consultoras alcançou 1.742 mil, crescimento de 5,2% em relação a 2013. No Brasil, encerramos 2014 com 1.318 mil consultoras - expansão de 2,2% - e 11.815 CNOs (Consultora Natura Orientadora). Nas operações internacionais, totalizamos no ano 424 mil consultoras, com crescimento de 15,7%.

Destacamos que os preços do setor de atuação da Companhia são caracterizados 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 aqueles atrelados ao Dólar; (ii) aos nossos financiamentos atrelados a moeda estrangeira; (iii) aos custos dos produtos vendidos em Reais para as nossas controladas que realizam operações na Argentina, Chile, Peru, México, Colômbia e França; e (iv) às nossas operações na Austrália, Ásia, Europa e Estados Unidos da América através da marca Aesop.

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. 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 2016, 2015 e 2014.

10.3 Os Diretores devem comentar os efeitos relevantes que os eventos abaixo tenham causado ou se espera que venham a 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 2016, 2015 ou 2014 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 Fevereiro de 2013 a Natura Cosméticos, por meio de sua subsidiária Natura Brasil Pty Ltd ("Natura Austrália"), adquiriu 65% da Emeis Holding Pty Ltd ("Emeis"), uma fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza *premium* que opera sob a marca de "Aesop" na Austrália, Ásia, Europa, América do Norte e, recentemente, Brasil, com preço final firmado entre as partes de AU$ 71,104 milhões.

Em outubro de 2014, a Emeis efetuou a recompra de 46.009 ações ordinárias, de um sócio não controlador, as quais representavam 1,83% do capital social da sociedade. Tais ações foram canceladas imediatamente após a aquisição. O número total de ações da Emeis passou de 2.517.815 para 2.471.806 de ações, sendo mantido o mesmo número de ações para todos os acionistas. Sendo assim a Natura Cosméticos, por meio de sua subsidiária Natura Austrália, alterou de 65% para 66,21% a sua participação no capital social da Emeis.

O valor da recompra de ações foi de AU$3,409 milhões, sendo reconhecido como contrapartida do caixa uma redução em seu próprio patrimônio líquido. Como efeito reflexo, a Companhia reconheceu em seu patrimônio líquido, na rubrica "Efeitos de alterações de participação em controladas", o montante de AU$ 1,851 milhões ou R$ 3.969 milhões.

Em dezembro de 2014, a Natura Cosméticos, por meio da holding Natura Austrália, adquiriu 126.731 ações ordinárias com base nas opções estabelecidas no contrato de compra e venda, de um sócio não controlador da Emeis, as quais representavam 5,13% do capital social. Sendo assim, a participação indireta da Natura Cosméticos na Emeis, por meio de sua subsidiária Natura Austrália, alterou de 66,21% para 71,34%.

O valor da compra das ações foi de AU$ 9,391 milhões, sendo reconhecido como contrapartida do caixa um aumento no investimento em AU$ 2,054 milhões e uma redução em seu patrimônio líquido em AU$7,337 milhões. Como efeito reflexo a Companhia reconheceu em seu patrimônio líquido, na rubrica "Efeitos de alterações de participação em controladas", o montante de AU$ 7,337 milhões ou R$ 15.968 milhões.

Em dezembro de 2015, a Natura Cosméticos, por meio da Natura Austrália, adquiriu 183.111 ações ordinárias com base nas opções estabelecidas no contrato de compra e venda, de sócios não controladores da Emeis, as quais representavam 7,40% do capital social da Emeis. Sendo assim, a participação indireta da Natura Cosméticos na Emeis, por meio de sua subsidiária Natura Austrália, alterou de 71,34% para 78,74%.

O valor da compra das ações foi de AU$ 23,524 milhões, sendo reconhecido como contrapartida do caixa um aumento no investimento em AU$ 4,243 milhões e uma redução em seu patrimônio líquido em AU$ 19,281 milhões. Como efeito reflexo, a Companhia reconheceu em seu patrimônio líquido, na rubrica "Efeito de alterações de participação em controladas no exterior", uma redução no montante de AU$ 19,281 milhões ou R$ 53.873 milhões.

A realização de 7,40% da provisão para aquisição de acionistas não controladores registrada no passivo da Companhia no montante de R$ 66.141 milhões teve como contrapartida um aumento no patrimônio líquido na rubrica "Realização da reserva para aquisição de participação de não controladores pela compra de ações de controlada no exterior".

Em 20 de dezembro de 2016, a Natura Cosméticos S.A., por meio da Natura Austrália Pty Ltd. ("Natura Australia"), adquiriu 525.384 ações ordinárias com base nas opções estabelecidas no contrato de compra e venda, de sócios não controladores da Emeis Holding Pty Ltd ("Emeis"), as quais representavam 21,26% do capital social da Emeis. Sendo assim, a participação indireta da Natura Cosméticos S.A. na Emeis, por meio de sua subsidiária Natura Austrália, alterou de 78,74% para 100%.

O valor da compra das ações foi de AU$ 102,387 milhões de dólares australianos, equivalente a R$ 248.728, sendo reconhecido como contrapartida do caixa um aumento no investimento em AU$ 16,773 milhões de dólares australianos e uma redução em seu patrimônio líquido em AU$85,614 milhões de dólares australianos. Como efeito reflexo a Sociedade reconheceu em seu patrimônio líquido, na rubrica "Efeito de alterações de participação em controladas no exterior", uma redução no montante de AU$ 85,614 milhões de dólares australianos, equivalente a R$ 207.983.

A realização total da provisão para aquisição de acionistas não controladores registrada no passivo da Sociedade no montante de R$248.728, representada pelas opções simultâneas de compra e venda de ações em 21,26% de participação no capital social da Emeis, teve como contrapartida um aumento no patrimônio líquido na rubrica "Realização da reserva para aquisição de participação de não controladores pela compra de ações de controlada no exterior" demonstrada em duas colunas da demonstração das mutações do patrimônio líquido, sendo a primeira no grupo de "Reserva para aquisição de participação de não controladores em R$ 79.324 milhões e no grupo "Ágio / deságio em transações de capital – Resultado de operações com acionistas não controladores" em R$ 169.404.

c. dos eventos ou operações não usuais

Não ocorreram, durante os exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2015, 2014 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 alterações significativas nas práticas contábeis;

b. efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

Não houve efeitos significativos advindos de alterações de práticas contábeis;

c. ressalvas e ênfases presentes no relatório do auditor

Não houve ressalvas e ênfases presentes no relatório do auditor.

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:

- A preparação das demonstrações financeiras requer o uso de certas estimativas contábeis críticas e também o exercício de julgamento por parte da Administração da Companhia no processo de aplicação das políticas contábeis.

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

- As premissas e estimativas significativas consideradas na elaboração das demonstrações financeiras estão relacionadas a seguir:

a) Imposto de renda e contribuição social

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

b) Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

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

c) Plano de assistência médica de aposentados

O valor atual do plano de assistência médica depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que atualizam uma série de premissas, como, por exemplo, taxa de desconto, entre outras.

d) Plano de outorga de opções de compra de ações, programa de outorga de ações restritas e programa de aceleração da estratégia.

O plano de outorga de opções de compra de ações, o programa de outorga de ações restritas e o programa de aceleração da estratégia são mensurados pelo valor justo na data da outorga e a despesa é reconhecida no resultado durante o período no qual o direito é adquirido em contrapartida à rubrica "Capital adicional integralizado" no patrimônio líquido. Nas datas dos balanços, a Administração da Sociedade revisa as estimativas quanto à quantidade de opções/ações restritas e reconhece, quando aplicável, no resultado do exercício em contrapartida ao patrimônio líquido o efeito decorrente desta revisão.

e) Provisão para aquisição de participação de não controladores

Reflete o compromisso de aquisição da participação de não controladores proveniente de uma combinação de negócios, a qual é mensurada ao valor justo na data de aquisição, sendo que modificações subsequentes pela remensuração da obrigação são reconhecidas no resultado do exercício. Em 20 de dezembro de 2016 esta provisão foi liquidada em virtude do exercício das opções de compra de não controladores.

f) Provisão para perda de valor recuperável

Uma perda por redução ao valor recuperável existe quando o valor contábil de um ativo ou unidade geradora de caixa excede o seu valor recuperável, o qual é o maior entre o valor justo menos custos de venda e o valor em uso. O cálculo do valor justo menos custos de vendas é baseado em informações disponíveis de transações de venda de ativos similares ou preços de mercado menos custos adicionais para descartar o ativo.

O cálculo do valor em uso é baseado no modelo de fluxos de caixa descontado. Os fluxos de caixa derivam do orçamento para os próximos cinco anos e não incluem atividades de reorganização com as quais a Sociedade e suas subsidiárias ainda não tenha se comprometido ou investimentos futuros significativos que melhorarão a base de ativos da unidade geradora de caixa objeto de teste. O valor recuperável é sensível à taxa de desconto utilizada no método de fluxo de caixa descontado, bem como aos recebimentos de caixa futuros esperados e à taxa de crescimento utilizada para fins de extrapolação.

g) Provisão para perdas esperadas em contas a receber de clientes

A provisão para perdas esperadas em contas a receber de clientes está estimada utilizando-se de metodologia de *"aging list",* inclusive considerando perdas esperadas até mesmo para os valores classificados em "a vencer". São considerados para o cálculo da provisão para perdas esperadas os diferentes riscos de acordo com a operação de cobrança. A Administração considera suficiente este método para cobrir eventuais perdas.

10.6 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.

Em 31 de dezembro de 2016, a Companhia e suas controladas mantêm compromissos decorrentes de contratos de arrendamentos operacionais de imóveis onde estão localizadas algumas de suas controladas no exterior, sedes administrativas, centros de distribuição e imóveis onde se localizam as lojas no exterior e no Brasil da controlada Emeis Holdings Pty Ltd. e imóveis onde se localizam as lojas no Brasil de sua controlada Natura Comercial Ltda.

Os contratos têm prazos de arrendamento entre um e dez anos e não possuem cláusula de opção de compra no respectivo término, porém permitem renovações tempestivas de acordo com as condições de mercado em que eles são celebrados.

O compromisso assumido com as contraprestações futuras desses arrendamentos operacionais em 31 de dezembro de 2016 é de R$343,7milhões.

b. Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

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

10.7 Em relação a cada um dos itens não evidenciados nas demonstrações financeiras indicados no item 10.6, 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

Os pagamentos de prestação de arrendamento mercantil operacional serão reconhecidos como despesa operacional, em base linear, durante o prazo de arrendamento mercantil. O registro periódico em despesa operacional terá como contrapartida um registro na exigibilidade da Companhia e consequentemente sua liquidação em caixa.

b. Natureza e o propósito da operação

A Companhia e suas controladas mantêm compromissos decorrentes de contratos de arrendamentos operacionais de imóveis onde estão localizadas algumas de suas controladas no exterior, sedes administrativas, centros de distribuição e imóveis onde se localizam as lojas no exterior e no Brasil da controlada Emeis Holdings Pty Ltd. e imóveis onde se localizam as lojas no Brasil de sua controlada Natura Comercial Ltda.

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

Em 31 de dezembro de 2016, o compromisso assumido com as contraprestações futuras desses arrendamentos operacionais possuía os seguintes prazos para pagamento:

Menos de um ano	71,2
Mais de um ano e menos de cinco anos	200,5
Mais de cinco anos	71,8
Total	343,7

10.8 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.

Realizado:

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

	Exercício social findo em		
	31 de dezembro de 2016	**31 de dezembro de 2015**	**31 de dezembro de 2014**
	(em milhões de R$)		
Software e equipamentos de tecnologia da informação	93,6	62,8	41,1
Maquinário, ferramentas e acessórios	13,2	24,9	48,5
Veículos	24,3	26,4	22,3
Prédios e instalações	24,5	8,2	16,4
Moldes [(1)]	1,5	32,9	19,3
Máquinas e equipamentos de informática	15,9	9,6	9,5
Móveis e utensílios	7,3	10,6	8,4
Imobilização em andamento/ adiantamento fornecedores	121,4	185,2	322,4
Outros investimentos	4,0	22,4	17,8
Investimentos totais	**305,7**	**383,0**	**505,7**

[(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.

Realizado X Orçado:

Investimentos (CAPEX) – R$ MM	**2016**	**2015**	**2014**
Orçado	350,0	385,0	500,0
Real	305,7	382,9	505,7

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 2009, nossa estrutura logística passa por uma expressiva transformação. Buscamos garantir que os nossos produtos cheguem mais rapidamente às mãos das nossas consultoras e consumidores, 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, continuou-se a descentralização logística (com investimentos em um Centro de Distribuição e um HUB, ambos em São Paulo). Com os investimentos realizados, antecipamos em quase dois anos o planejamento para revisão da malha logística.

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.

Em 2014 inauguramos o Ecoparque em Benevides (PA), um complexo industrial que pretende gerar negócios sustentáveis a partir da sociobiodiversidade amazônica e impulsionar o empreendedorismo local, cuja produção hoje está concentrada na categoria de sabonetes em barra. Inauguramos também a quarta fábrica em Cajamar e o novo centro de distribuição em São Paulo e iniciamos os investimentos para implementação do SAP nas operações internacionais, além do contínuo investimento em Tecnologia Digital.

Em 2015 concluíamos a implantação do sistema SAP em nossas operações na América Latina e abrimos 37 lojas da Aesop em diversos países, além dos investimentos realizados no Brasil para aumento de nossa produtividade.

Em 2016 avançamos na estratégia do varejo com a inauguração de cinco lojas exclusivas em shopping centers de São Paulo e com a inauguração de 41 lojas da Aesop em diversos países, além dos investimentos realizados no Brasil para aumento de nossa produtividade e com a revitalização da venda direta.

Orçado para 2017:

A Administração da Companhia esclarece que os recursos do Orçamento de Capital aprovados em Assembleia Geral Extraordinária e Ordinária realizada em 15 de abril de 2016 no montante de R$ 350.000.000,00 servirão para fazer frente aos investimentos necessários em Capex para a consolidação dos planos de crescimento da Companhia.

b. desde que já divulgada, indicar a aquisição de plantas, equipamentos, patentes ou outros ativos que devam influenciar materialmente a capacidade produtiva do emissor

Não aplicável

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

A Companhia possui um plano de lançamentos de novos produtos que estão alinhados com as tendências do mercado. Em 2014, a Companhia aplicou R$ 124,7 milhões em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos e, em 2015, foram investidos R$137 milhões nesta atividade. Estes investimentos têm sido consistentes ao longo dos últimos anos. Em 2016, a Companhia investiu R$112,3 milhões em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos.

10.9 Comentar 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 - PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO DE DESTINAÇÃO DO LUCRO LÍQUIDO

natura
bem estar bem

DESTINAÇÃO DO LUCRO LÍQUIDO
INSTRUÇÃO CVM 481

1. *Informar o lucro líquido do exercício*:

R$296.699.202,15

2. *Informar o montante global e o valor por ação dos dividendos, incluindo dividendos e juros sobre capital próprio já declarados:*

R$108.569.034,74 (Dividendos (+) JCP Líquido ref. 2016 (–) Reserva de Incentivos Fiscais).
Por ação: 0,252308701

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

Aproximadamente 40% (corresponde aos Dividendos (+) JCP Líquido / Base de Cálculo dos Dividendos (–) Reserva de Incentivos Fiscais)

Base de cálculo: R$296.699.202,15
Dividendos + JCP bruto: R$118.679.680,86
Dividendos + JCP líquido: R$108.569.034,74

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

Não aplicável.

5. *Informar, deduzidos os dividendos 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:

   Não aplicável.

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

   _Juros sobre capital próprio – Apuração em dezembro referente ao período de janeiro a novembro, com pagamento em 10 de fevereiro de 2017. Apuração em janeiro referente ao mês de dezembro, com pagamento abril do ano seguinte.
   _Dividendos: apuração anual com pagamento proposto em abril do ano seguinte.

Pagamento de juros sobre capital próprio e dividendos foi recomendada pelo Conselho de Administração em RCA na data de 22 de fevereiro de 2017. Pagamentos sujeitos à aprovação por acionistas da Companhia reunidos na AGO convocada para 11.04.2017

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

Não aplicável.

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

Proventos em dinheiro na destinação do resultado relativo ao exercício social findo em 31.12.2016				
Provento	**Evento-Data**	**Montante (R$)**	**Valor em R$/ação**	**Data de pagamento**
			ON	
Juros sobre Capital Próprio*	Reunião do Conselho de Administração ("RCA") de 14.12.2016	R$61.803.870,62 (R$52.533.290,03 após retenção de 15% do imposto de renda)	R$0,143628930 (R$0,122084591 após retenção de 15% do imposto de renda)	10.02.2017
Dividendos **	RCA de 22.02.2017	R$51.275.373,37	R$0,119161259	20.04.2017
Juros sobre Capital Próprio**	RCA de 22.02.2017	R$5.600.436,87 (R$4.760.371,34 após retenção de 15% do imposto de renda)	R$0,013015119 (R$0,011062852 após retenção de 15% do imposto de renda)	20.04.2017

*Referidos juros sobre capital próprio e dividendos tiveram como base de cálculo a posição acionária de 19.12.2016, sendo que a partir de 20.12.2016, 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 27.02.2017, sendo que a partir de 28.02.2017, as ações da Companhia foram negociadas "ex" juros sobre capital próprio e dividendos.

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

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

Período de 01.01.2016 à 30.11.2016:
JCP Bruto: R$61.803.870,62= R$0,143628930 por ação
JCP Líquido: R$ 52.533.290,03 = R$0,122084591 por ação

Período de 01.12.2016 à 31.12.2016
Dividendos: R$51.275.373,37= R$ 0,119161259 por ação
JCP Bruto: R$5.600.436,87= R$0,013015119 por ação
JCP Líquido: R$4.760.371,34 = R$0,011062852 por ação

* Recomendação do Conselho em RCA de 22.02.2017, sujeita à aprovação por acionistas da Companhia reunidos na AGO convocada para 11.04.2017.

b. Informar a data dos respectivos pagamentos

Pagamento em 10 de fevereiro de 2017 referente aos dividendos e juros sobre o capital próprio do Período de 01.01.2016 à 30.11.2016.

Pagamento a ser realizado em 20 de abril de 2017, sujeito a ratificação na AGO convocada para 15 de abril de 2017, referente aos dividendos e juros sobre o capital próprio do período de 01.12.2016 à 31.12.2016.

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

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

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

	Exercícios Sociais Encerrados em 31 de dezembro			
	2016*	**2015***	**2014**	**2013**
Lucro Líquido	**296.699.202,15**	**513.512.511,47**	**732.818.808,26**	**842.607.702,71**
Dividendos e JCP líquido Distribuídos	108.569.034,74	352.493.287,16	702.195.877,67	853.738.421,40
Valor por Ação	0,252308701	0,819209476	1,631933253	1,989478710

* Valor considerando a recomendação dos Conselheiros em RCA de 22.02.2017, sujeita à aprovação por acionistas da Companhia reunidos na AGO convocada para 15.04.2017.

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)."

b. Informar se ele está sendo pago integralmente

Sim

c. Informar o montante eventualmente retido

Não aplicável

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

Não aplicável

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

Não aplicável

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

Não aplicável

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

Não aplicável

15. Havendo retenção de lucros prevista em orçamento de capital:

a. Identificar o montante da retenção:

R$178.019.521,29

b. Fornecer cópia do orçamento de capital:

A Proposta da Administração para Orçamento de Capital segue anexa a este Manual como Anexo IV.1.

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 II.I- PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA ORÇAMENTO DE CAPITAL

natura
bem estar bem

NATURA COSMÉTICOS S.A.

CNPJ/MF nº 71.673.990/0001-77 Companhia Aberta NIRE 35.300.143.183

PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA ORÇAMENTO DE CAPITAL

Caros acionistas,

O Conselho de Administração da Natura Cosméticos S.A. ("Companhia"), em consonância com o disposto nos parágrafos 1º e 2º do artigo 196 da Lei nº 6.404/76, com o disposto no artigo 25 da Instrução CVM nº 480/09 e demais regras aplicáveis, informa que submeterá à apreciação de Vossas Senhorias, na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia que será realizada no dia 11 de abril de 2017, a proposta de orçamento de capital para o exercício social de 2017 ("Orçamento de Capital") descrita abaixo:

A Administração, tendo em vista os planos de expansão dos negócios da Companhia, bem como no objetivo de manter o saldo de sua dívida líquida aos níveis atuais de alçada, vem apresentar o Orçamento de Capital, no valor total de R$ 317.000.000,00, tendo as seguintes origens: (i) R$ 178.019.521,29 provenientes da Reserva de Retenção de lucros; e (ii) R$ 138.980.478,71 provenientes de recursos de terceiros.

A Administração da Companhia esclarece que os recursos do Orçamento de Capital servirão para fazer frente aos investimentos necessários em Capex para a consolidação dos planos de crescimento da Companhia, no valor total de R$ 350.000.000,00. A Administração da Companhia esclarece, ainda, que o Orçamento de Capital considera a projeção positiva da geração de capital de giro no valor de R$ 33.000.000,00.

Inobstante a proposta de retenção dos lucros gerados pela Companhia, a Administração propõe a aprovação pelos Senhores Acionistas, quando da realização da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia em 11 de abril de 2017, do saldo de dividendos referente aos resultados auferidos no exercício de 2016, no valor total de R$ 51.275.373,37, correspondendo a R$ 0,119161259 por ação, bem como do pagamento de juros sobre o capital próprio, referente ao mês de dezembro de 2016, no

valor total de R$ 5.600.436,87, correspondendo a R$ 0,013015119 por ação, excluídas as ações em tesouraria em ambos os casos.

A Administração da Companhia esclarece que o prazo de duração do Orçamento de Capital, caso seja aprovado, será até a Assembleia Geral Ordinária que aprovar as contas do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, bem como que a destinação ora proposta está refletida nas Demonstrações Financeiras elaboradas pela Administração da Companhia, as quais serão amplamente divulgadas nos termos da legislação em vigor.

São Paulo, 22 de fevereiro de 2017.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

ANEXO III - ADMINISTRADORES DA COMPANHIA
ITEM 12 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA

natura
bem estar bem

ANEXO III
ADMINISTRADORES DA COMPANHIA
ITENS 12.5 A 12.10 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA

12.5. Em relação a cada um dos administradores e membros do conselho fiscal do emissor, indicar, em forma de tabela, nome, data de nascimento, profissão, CPF ou número do passaporte, cargo eletivo ocupado, data de eleição, data da posse, prazo do mandato, outros cargos ou funções exercidos no emissor, indicação se foi eleito pelo controlador ou não, se é membro independente e, em caso positivo, qual foi o critério utilizado pelo emissor para determinar a independência, número de mandatos consecutivos.

Nome	Data de nascimento	Profissão	CPF	Cargo eletivo ocupado	Data da eleição	Data da posse	Prazo do mandato	Outros cargos exercidos	Eleito pelo controlador	Número de mandatos consecutivos
Pedro Luiz Barreiros Passos	29.6.51	Engenheiro	672.924.618-91	Copresidente do Conselho	11.4.17	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de comitê	Sim	13
Antonio Luiz da Cunha Seabra	23.3.42	Economista	332.927.288-00	Copresidente do Conselho	11.4.17	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de comitê	Sim	13
Guilherme Peirão Leal	22.2.50	Administrador	383.599.108-63	Copresidente do Conselho	11.4.17	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de comitê	Sim	13
Marcos de Barros Lisboa	2.8.64	Economista	806.030.257-49	Conselheiro independente*	11.4.17	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de comitê	Sim	6
Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado	25.8.63	Executiva	Passaporte brasileiro YB263330	Conselheira independente*	11.4.17	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de comitê	Sim	2
Carla Schmitzberger	21.6.62	Engenheira	667.280.967-87	Conselheira independente*	11.4.17	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Não	Sim	1

Roberto de Oliveira Marques	13.7.65	Administrador	Passaporte brasileiro YB051756	Conselheiro independente*	11.4.17	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Membro de comitê	Sim	1
Gilberto Mifano	11.11.49	Administrador	566.164.738-72	Conselheiro independente*	11.4.17	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Não	Sim	-
Fábio Colletti Barbosa	3.10.54	Administrador	771.733.258-20	Conselheiro independente*	11.4.17	Em até 30 dias da data de eleição	1 ano	Não	Sim	-

***** A Companhia informa que para determinar a independência do Conselheiro utiliza o critério expresso no Regulamento de Listagem do Novo Mercado: "Conselheiro Independente" caracteriza-se por: (i) não ter qualquer vínculo com a Companhia, exceto participação de capital; (ii) não ser Acionista Controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não ser ou não ter sido, nos últimos 3 (três) anos, vinculado a sociedade ou entidade relacionada ao Acionista Controlador (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta restrição); (iii) não ter sido, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor da Companhia, do Acionista Controlador ou de sociedade controlada pela Companhia; (iv) não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da Companhia, em magnitude que implique perda de independência; (v) não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à Companhia, em magnitude que implique perda de independência; (vi) não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da Companhia; e (vii) não receber outra remuneração da Companhia além daquela relativa ao cargo de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos desta restrição).

Informações sobre: (i) principais experiências profissionais durante os últimos cinco anos, indicando: nome e setor de atividade da empresa, cargo e se a empresa integra o grupo econômico do emissor ou se é controlada por acionista do emissor que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor;

Nome	Principais Experiências Profissionais dos últimos 5 anos: Nome da empresa	Setor de atividade da empresa	Cargo	Integra o grupo econômico do emissor ou se é controlada por acionista do emissor que detenha participação direta ou indireta igual ou superior a 5% de uma mesma classe ou espécie de valor mobiliário do emissor?
Pedro Luiz Barreiros Passos	1. Anima Investimentos Ltda. 2. Passos Participações S.A. 3. Totvs 4. IPT 5. IEDI 6. Fapesp 7. Endeavor 8. Fundação Don Cabral 9. SOS Mata Atlântica 10. Instituto Semeia	1. Gestão Patrimonial 2. Holding 3. Software 4. Pesquisa Tecnológica 5. Instituto 6. Fundação 7. Instituto 8. Educação 9. Instituto 10. Instituto	1. Diretor 2. Diretor 3. Presidente do Conselho 4. Membro do Conselho 5. Membro do Conselho 6. Membro do Conselho 7. Membro do Conselho 8. Membro do Conselho 9. Presidente do Conselho 10. Membro do Conselho	1. Sim 2. Sim 3. Não 4. Não 5. Não 6. Não 7. Não 8. Não 9. Não 10. Não
Antonio Luiz da Cunha Seabra	1. Orexis Participações Ltda. 2. Viva Vida Instituto de Ações Solidárias 3. Lisis Participações S.A 4. Homagus Adm. E Participações Ltda. 5. Janos Com. Adm. e Participações Ltda. 6. Axioma Adm. e Participações Ltda. 7. Heuris Adm. e Consultoria Ltda.	1. Participações 2. Instituto 3. Holding 4. Administração 5. Holding 6. Administração 7. Administração	1. Diretor Executivo 2. Diretor Presidente 3. Diretor Presidente 4. Diretor 5. Diretor 6. Diretor Presidente 7. Diretor Presidente	1. Sim 2. Sim 3. Sim 4. Sim 5. Sim 6. Sim 7. Sim
Guilherme Peirão Leal	1. GPLeal Administração e Participações Ltda. 2. Janos Administração e Participações Ltda. 3. Utopia Participações S.A. 4. Dédalus Administração e	1. Administradora 2. Holding 3. Holding 4. Administração 5. Administração 6. Gestão Patrimonial	1. Diretor Presidente 2. Administrador 3. Presidente 4. Diretor Executivo 5. Diretor Executivo 6. Diretor Executivo	1. Sim 2. Sim 3. Sim 4. Sim 5. Sim 6. Sim

	Participações Ltda. 5. Homagus Administração e Participações Ltda. 6. Homagus Gestão Patrimonial Ltda. 7. Axioma Administração e Participações Ltda. 8. SG Debret Participações Ltda. 9. Modusvivendi Participações Ltda. 10. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social 11. Rede de Ação Política Pela Sustentabilidade - RAPS 12. The BTeam 13. Instituto Arapyau de Educação e Desenvolvimento Sustentável 14. Janos Holding Consultoria Ltda. 15. Biofílica Investimentos Ambientais S/A	7. Administração 8. Administração 9. Participações 10. Instituto 11. Instituto 12. Associação 13. Instituto 14. Holding 15. Investimentos	7. Diretor Vice-Presidente 8. Diretor Executivo 9. Diretor Executivo 10. Membro do Conselho Deliberativo e de Ética 11. Presidente do Conselho Diretor 12. Cofundador e membro do Conselho 13. Membro do Conselho 14. Membro do Conselho 15. Membro do Conselho	7. Sim 8. Sim 9. Sim 10. Sim 11. Não 12. Não 13. Não 14. Não 15. Sim 16. Não
Marcos de Barros Lisboa	1. Insper 2. Mercedes-Benz do Brasil Ltda. 3. AMBEV S.A. 4. FGV – Fundação Getúlio Vargas 5. SWISS RE 6. Itaú Unibanco 7. FGC	1. Instituto de Ensino e Pesquisa – Educacional 2. Automobilística 3. Bebidas 4. Educação 5. Resseguros 6. Banco 7. Fundo Garantidor de Crédito	1. Diretor Presidente 2. Membro do Conselho 3. Membro do Conselho 4. Membro do Conselho 5. Membro do Conselho 6. Membro do Conselho 7. Membro do Conselho	1. Não 2. Não 3. Não 4. Não 5. Não 6. Não 7. Não
Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado	1. Mc Donald's Corporation 2. Bacardi Corporation 3. Nuelle Inc, California 4. Britvic PLC, UK 5. Sapient Corp	1. Alimentação 2. Bebidas 3. Cuidados Pessoais 4. Bebidas 5. Marketing	1. Diretora de Marketing 2. Diretora de Marketing 3. Membro do Conselho 4. Membro do Conselho 5. Membro do Conselho	1. Não 2. Não 3. Não 4. Não 5. Não
Carla Schmitzberger	1. Alpargatas S.A.	1. Calçados e Vestuário	1. Diretora Unidade de Negócios de Sandálias	1. Não
Roberto de Oliveira Marques	1. Mondelez International 2. Johnson & Johnson 3. GMA (Grocery Manufacturers Association)	1. Alimentício 2. Cuidados Pessoais 3. Associação	1. Presidente para América do Norte 2. Chairman do Grupo 3. Membro do Conselho	1. Não 2. Não 3. Não
Gilberto Mifano	1. Cielo S/A 2. Pragma Gestão de Patrimônio Ltda	1. Serviços Financeiros 2. Gestão de Patrimônio	1. Membro do Conselho de Administração	1. Não 2. Não

	3. Natura S/A 4. TOTVS S/A 5. Banco Santander Brasil S/A 6. Âmbar S/A 7. Construtora Pacaembu Ltda 8. Baterias Moura S/A 9. Instituto Arapyau 10. Instituto Natura 11. CIEB Centro de Inovação para a Educação 12. RAPS – Rede de Ação Política pela Sustentabilidade 13. Amigos da Poli	3. Cosméticos 4. Software 5. Instituição Financeira 6. Serviços para Construção Civil 7. Construção Civil 8. Auto Peças 9. Instituto 10. Instituto 11. Instituto 12. Instituto 13. Instituto	2. Membro do Conselho Consultivo 3. Consultor do Comitê de Auditoria 4. Membro do Comitê de Auditoria 5. Membro do Comitê de Sustentabilidade 6. Membro do Conselho de Administração 7. Membro do Conselho Consultivo 8. Membro do Conselho de Administração 9. Membro do Conselho Fiscal 10. Membro do Conselho Fiscal 11. Membro do Conselho Fiscal 12. Membro do Conselho Deliberativo 13. Membro do Conselho Fiscal	3. Não 4. Não 5. Não 6. Não 7. Não 8. Não 9. Não 10. Não 11. Não 12. Não 13. Não
Fábio Colletti Barbosa	1. Abril Comunicações S.A. 2. Banco Santander Brasil 3. Fundação OSESP 4. Insper 5. UN Foundation (Fundação das Nações Unidas) 6. Instituto Empreender Endeavor 7. Almar Participações S.A. 8. Vox Capital – Investimentos 9. Gávea Investments 10. Itaú Unibanco Holding S.A. 11. Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração 12. Fundação Itaú Social	1. Publicações 2. Instituição financeira 3. Fundação 4. Educação 5. Fundação 6. Instituto 7. Holding 8. Investimentos 9. Instituição financeira 10. Instituição financeira 11. Mineração 12. Fundação	1. Presidente 2. Presidente do Conselho de Administração 3. Presidente do Conselho de Administração 4. Membro do Conselho Deliberativo 5. Membro do Conselho de Administração 6. Presidente do Conselho de Administração 7. Membro do Conselho de Administração 8. Membro do Conselho Consultivo 9. Membro do Comitê de Investimentos 10. Membro do Conselho de Administração 11. Membro do Conselho de Administração 12. Vice Presidente do Conselho de Administração	1. Não 2. Não 3. Não 4. Não 5. Não 6. Não 7. Não 8. Não 9. Não 10. Não 11. Não 12. Não

(ii) Indicação de todos os cargos da administração que ocupe em outras sociedades ou organizações do terceiro setor

Nome	Indicação de todos os cargos de administração que ocupe em outras sociedades ou organizações do terceiro setor
Pedro Luiz Barreiros Passos	Diretor da Passos Participações S.A. Diretor da Anima Investimentos Ltda. Presidente do Conselho da Totvs Membro do Conselho do IPT Membro do Conselho do IEDI Membro do Conselho da Fapesp Membro do Conselho da Endeavor Membro do Conselho da Fundação Dom Cabral Presidente do Conselho da SOS Mata Atlântica Membro do Conselho do Instituto Semeia
Antonio Luiz da Cunha Seabra	Diretor Executivo da Orexis Participações Ltda. Diretor Presidente da Viva Vida Instituto de Ações Solidárias Diretor Presidente da Lisis Participações S.A Diretor da Homagus Adm. E Participações Ltda. Diretor da Janos Com. Adm. e Participações Ltda. Diretor Presidente da Axioma Adm. e Participações Ltda. Diretor Presidente da Heuris Adm. e Consultoria Ltda.
Guilherme Peirão Leal	Diretor Presidente da GPLeal Administração e Participações Ltda. Administrador da Janos Administração e Participações Ltda. Presidente da Utopia Participações S.A. Diretor Executivo da Dédalus Administração e Participações Ltda. Diretor Executivo da Homagus Administração e Participações Ltda. Diretor Executivo da Homagus Gestão Patrimonial Ltda. Diretor Vice Presidente da Axioma Administração e Participações Ltda. Diretor Executivo da SG Debret Participações Ltda. Diretor Executivo da Modusvivendi Participações Ltda. Membro do Conselho Deliberativo e de Ética do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social Presidente do Conselho Diretor da Rede de Ação Política Pela Sustentabilidade - RAPS Cofundador e Membro do Conselho do The BTeam Membro do Conselho de Administração Instituto Arapyau de Educação e Desenvolvimento Sustentável Membro do Conselho de Administração - Janos Holding Consultoria Ltda. Membro do Conselho de Administração Biofílica Investimentos Ambientais S/A
Marcos de Barros Lisboa	Presidente do Insper Membro do Conselho de Administração da Mercedes-Benz do Brasil Ltda. Membro do Conselho de Administração da AMBEV S.A. Membro do Conselho de Administração da FGV – Fundação Getúlio Vargas

	Membro do Conselho de Administração da SWISS RE Membro do Conselho de Administração do Itaú Unibanco Membro do Conselho de Administração da FGC
Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado	Diretora de Marketing do Mc Donald's Corporation
Carla Schmitzberger	Diretora da Alpargatas S.A.
Roberto de Oliveira Marques	Chairman da Mondelez International Membro do Conselho da GMA (Grocery Manufacturers Association)
Gilberto Mifano	Membro do Conselho de Administração da Cielo S/A Membro do Conselho de Administração da Âmbar S/A Membro do Conselho Deliberativo da RAPS – Rede de Ação Política pela Sustentabilidade Membro do Conselho Fiscal do Instituto Natura Membro do Conselho Fiscal do Instituto Arapyau Membro do Conselho Fiscal do Amigos da Poli
Fábio Colletti Barbosa	Membro do Conselho de Administração do Itaú Unibanco Presidente do Conselho de Administração da Fundação OSESP Membro do Conselho de Administração da UN Foundation Presidente do Conselho de Administração do Instituto Empreender Endeavor Membro do Conselho Deliberativo do Insper Membro do Conselho de Administração da Almar Participações Membro do Conselho Consultivo da Vox Capital Membro do Conselho de Investimentos da Gávea Investments Membro do Conselho de Administração da Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração Vice Presidente do Conselho de Administração da Fundação Itaú Social

Descrição de qualquer dos seguintes eventos que tenham ocorrido durante os últimos cinco anos: (i) qualquer condenação criminal; (ii) qualquer condenação em processo administrativo da CVM e as penas aplicadas; (iii) qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspendido ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

Nenhum dos candidatos a membros do Conselho de Administração da Companhia sofreu qualquer condenação criminal, qualquer condenação em processo administrativo da CVM ou qualquer condenação transitada em julgado, na esfera judicial ou administrativa, que o tenha suspendido ou inabilitado para a prática de uma atividade profissional ou comercial qualquer.

Currículos dos candidatos a membros do Conselho de Administração da Companhia:

Pedro Luiz Barreiros Passos é copresidente do Conselho de Administração da Natura e cofundador da empresa. É conselheiro do Instituto Natura. 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. Dedica-se a diferentes entidades e organizações. Foi presidente do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi) de 2009 a 2015, mantendo-se ainda como conselheiro. 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).

Antônio Luiz da Cunha Seabra fundou a Natura em 1969. Dedicou-se desde então à construção e ao desenvolvimento da empresa. Começou com uma pequena loja na Rua Oscar Freire na qual dava consultoria personalizada. Cinco anos mais tarde ampliou o alcance de sua mensagem e de seus produtos ao adotar a venda por relações com consultoras como modelo comercial da Natura. Formado em economia, Luiz Seabra desenvolveu novos produtos, linguagens e mensagens para a indústria da beleza. Participou ativamente da transformação da organização em uma das maiores empresas de cosméticos do mundo, fortemente comprometida com a ética e com a sustentabilidade.

Guilherme Peirão Leal é graduado em Administração de Empresas pela USP e é ex-aluno do Programa de Administração Avançado da FDC/INSEAD. Copresidente do Conselho de Administração e um dos fundadores da Companhia é também conselheiro do Instituto Natura. 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 Arapyaú, 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,

apoiar, desenvolver e congregar líderes políticos comprometidos com valores éticos e com a construção de um desenvolvimento inclusivo e sustentável. Nesse mesmo ano passou a fazer parte do B-Team, grupo formado por lideranças internacionais que tem por objetivo engajar corporações e líderes de todo o mundo com uma nova visão de sucesso nos negócios, incorporando aos lucros os objetivos sociais e ambientais.

Marcos de Barros Lisboa é Presidente do Insper, 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 e2002. 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.

Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado é graduada em 1986 pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Foi Chief Marketing Officer e Presidente da Bacardi Global Brands, de junho de 2010 a novembro de 2012. Esteve na Unilever de 1986 a 2010, tendo sido Vice Presidente Executiva Global da Categoria de Culinária, além de ter atuado em diversas outras posições internacionais durante os 25 anos em que permaneceu na empresa. Como Vice Presidente Executiva da Categoria de Culinária, baseada em Londres, supervisionou toda a unidade de negócio, englobando Sopas, Molhos, Caldos e Produtos Congelados. Ainda na Unilever, foi Vice Presidente Sênior Global da marca Dove, baseada nos Estados Unidos, e Vice-Presidente de Desodorantes América Latina, baseada em Buenos Aires. Foi membro independente dos Conselhos da Nuelle Inc., empresa americana, da Sapient, sediada em Boston, EUA e da Britvic Plc., empresa de produção e marketing de refrigerantes no Reino Unido. Atualmente é Executive Vice-President and Chief Marketing Officer na McDonalds Corporation.

Carla Schmitzberger é graduada em Engenharia Química pela Universidade de Cornell (Ithaca, NY, EUA) (1984). Tem curso de especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pela FDC/INSEAD (2000). Está à frente da Unidade de Negócio de Sandálias da Alpargatas (Havaianas e Dupé) há 10 anos e é Diretora Estatutária da companhia. Esteve no Citibank durante 8 anos em cargos de Vice-Presidente de Marketing e Produtos (Credicard), Vice Presidente Marketing (Citibank Consumer) e responsável pelo carteira de cartões Citibank. No último ano, teve responsabilidade por Marketing e Decision Management para America Latina no Citi Consumer Bank. Trabalhou durante mais de 11 anos na Procter & Gamble em vários países (Alemanha, Canadá e Brasil) e em diversas categorias de produtos (Detergentes, Higiene e Limpeza, Cosméticos e Fraldas) e funções, sendo a última Diretora Associada de Marketing no Brasil. Também esteve na Johnson & Johnson durante pouco mais de 2 anos.

Roberto de Oliveira Marques é graduado em Administração de Empresas, com especialização em Marketing e Planejamento Estratégico pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e tem cursos de pós-graduação pela Kellogg School of Management at Northwestern University e The Wharton School at the University of Pennsylvania. É vice-presidente executivo e presidente para a América do Norte da Mondeléz International, empresa que comercializa globalmente marcas como Oreo, Halls, Lacta e Trident. Roberto trabalhou por muitos anos na Johnson&Johnson, onde ocupou entre outras posições a de responsável global de marcas de beleza, bebês e remédios sem prescrição médica. Roberto é também conselheiro da GMA – Grocery Manufacturer Association. Foi anteriormente conselheiro do Consumer Health Care Products Association,da ENACTUS e do Brazil-U.S. Business Council na U.S. Chamber of Commerce.

Gilberto Mifano é graduado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da FGV-SP. De 1994 a 2008 foi CEO da BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo e depois, 2008 e 2009, Presidente do Conselho de Administração da BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros S/A. Desde 2009, é conselheiro independente da Cielo S/A, consultor do Comitê de Auditoria, Gestão de Riscos e Finanças da Natura S/A e conselheiro consultivo da Pragma Patrimônio Ltda. Desde 2012 é membro externo e independente da TOTVS S/A e membro do Comitê de Sustentabilidade do Banco Santander Brasil. Além disso é conselheiro deliberativo da RAPS – Rede de Ação Política pela Sustentabilidade e conselheiro fiscal do Instituto Natura, do CIEB – Centro de Inovação para a Educação Brasileira e do endowment Amigos da Poli. Foi presidente do Conselho do IBGC – Inst. Brasileiro de Governança Corporativa, conselheiro da SEB Educacional S/A, Isolux Infrastructure S/A, e Baterias Moura S/A. No plano internacional, por cerca de 8 anos foi membro e vice-presidente dos comitês executivos da WFE – World Federation of Exchanges e da FIAB – Federación Latino Americana de Bolsas.

Fábio Colletti Barbosa é graduado em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas da FGV-SP e é Mestre em Administração de Empresas pelo Institute for Management and Development de Luasanne, Suíça. Trabalhou em empresas como Nestlé e Citibank. De 1993 a 1995 foi Presidente da LTCB Latin America, uma subsidiária Brasileira do The Long Term Credit Bank do Japão. No ABN AMRO Brasil tornou-se em 1996 e assumiu a Presidência do Banco Real em 1998, por ocasião da aquisição do último pelo grupo holandês. A partir de 2006 foi também o executivo responsável pelas atividades do ABN AMRO em toda a América Latina. Em 2008, tornou-se presidente do Grupo Santander Brasil, formado pelo Santander e Banco ABN AMRO Real. Em 2011, assumiu a Presidência Executiva da Abril S.A, onde permaneceu até 2015. Foi membro independente do Conselho da Petrobrás entre 2003 e 2011 e membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social da Presidência da República do Brasil. É conselheiro do Itaú Unibanco Holding, do Instituto Empreender Endeavor e da Almar Participações. É membro também do Conselho Consultivo do Insper.

12.6. Em relação a cada uma das pessoas que atuaram como membro do conselho de administração ou do conselho fiscal no último exercício, informar, em formato de tabela, o percentual de participação nas reuniões realizadas pelo respectivo órgão no mesmo período, que tenham ocorrido após a posse no cargo

CONSELHEIROS	PRESENÇA NO CONSELHO DE ADMNISTRAÇÃO
Pedro Luiz Barreiros Passos	100%
Antonio Luiz da Cunha Seabra (1)	90,9%
Guilherme Peirão Leal (2)	90,9%
Plinio Villares Musetti	100%
Marcos de Barros Lisboa	100%
Silvia Freira Dente da Silva	100%

Giovanni Giovannelli	100%
Carla Schmitzberger	100%
Roberto de Oliveira Marques	100%

(1) Luiz Seabra não participou da reunião realizada em 22 de fevereiro de 2017;
(2) Guilherme Leal não participou da reunião realizada em 27 de julho de 2016.

12.7. Fornecer as informações mencionadas no item 12.5 em relação aos membros dos comitês estatutários, bem como dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração, ainda que tais comitês ou estruturas não sejam estatutários

Os membros dos Comitês são todos Conselheiros da Companhia.

12.8. Em relação a cada uma das pessoas que atuaram como membro dos comitês estatutários, bem como dos comitês de auditoria, de risco, financeiro e de remuneração, ainda que tais comitês ou estruturas não sejam estatutários, informar, em formato de tabela, o percentual de participação nas reuniões realizadas pelo respectivo órgão no mesmo período, que tenham ocorrido após a posse no cargo

Conselheiro	Comitê de Auditoria, de gestão de riscos e de finanças	Comitê Estratégico	Comitê de Governança Corporativa	Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional
Total de reuniões realizadas desde a posse:	10	10	10	6
Pedro Luiz Barreiros Passos	100%	100%	100%	100%
Antonio Luiz da Cunha Seabra	NA	NA	100%	NA
Guilherme Peirão Leal	NA	NA	100%	NA
Plinio Villares Musetti	100%	100%	100%	NA
Carla Schmitzberger	NA	NA	NA	NA
Marcos de Barros Lisboa	100%	NA	NA	NA
Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado	NA	100%	NA	NA
Giovanni Giovannelli	NA	NA	NA	100%
Roberto de Oliveira Marques	NA	NA	NA	100%

12.9. Informar a existência de relação conjugal, união estável ou parentesco até o segundo grau entre administradores do emissor, administradores do emissor e administradores de controladas, diretas ou indiretas, do emissor; administradores do emissor ou de suas controladas, diretas ou indiretas e controladores diretos ou indiretos do emissor; administradores do emissor e administradores das sociedades controladoras diretas e indiretas do emissor.

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.

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.

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. bem como os membros da família Passos são signatários do Acordo de Acionistas do bloco de controle da Companhia.

Com exceção do disposto acima, 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.

12.10. Informar sobre relações de subordinação, prestação de serviço ou controle mantidas, nos 3 últimos exercícios sociais, entre administradores do emissor e sociedade controlada, direta ou indiretamente, pelo emissor; controlador direto ou indireto do emissor e, caso seja relevante, fornecedor, cliente, devedor ou credor do emissor, de sua controlada ou controladoras ou controladas de alguma dessas pessoas

Alguns membros do Conselho de Administração são também acionistas controladores da Companhia e acionistas das sociedades signatárias do Acordo de Acionistas 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.

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.

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.

Os Srs. Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos são controladores indiretos da Bres Itupeva Empreendimentos Imobiliários Ltda. que prestou serviços a uma sociedade controlada da Companhia nos últimos três anos.

ANEXO IV - REMUNERAÇÃO DOS ADMINISTRADORES ANEXO 13 DO FORMULÁRIO DE REFERÊNCIA

natura
bem estar bem

13. Remuneração dos administradores

13.1 Descrever Política ou prática de remuneração do Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal e Comitês, abordando os seguintes aspectos:

(a) objetivos da política ou prática de remuneração

A remuneração em nossa Companhia é ligada aos nossos resultados e ao seu aumento de valor, assim como a aspectos sociais e ambientais. A remuneração que oferecemos nos permite atrair, manter e reconhecer os profissionais de grande qualificação na Administração da nossa Companhia.

Acompanhamos as variações do ambiente externo e comparamos anualmente nossas práticas de remuneração 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 às da Natura. Mantemos uma política que posiciona a remuneração total dos diversos grupos de colaboradores acima do 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.

Um diferencial em relação ao mercado é o modelo de remuneração variável e de ganhos, adaptado às características de cada público de colaboradores e executivos, como forma de pagamento, valores e metas adequadas a cada realidade.

No que se refere à remuneração fixa, 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.

Para os incentivos de curto prazo, o modelo de Participação de Lucros e Resultados para todos os gestores da Natura é atrelado ao planejamento estratégico e ao programa de gestão do desempenho. Com características mais coletivas e um processo mais simples para a apuração dos resultados, o modelo considera indicadores de desempenho financeiros, socioambientais e área.

Para um grupo de executivos seniores, responsáveis pela estratégia de longo prazo, a Natura pratica um programa de outorga de ações restritas, além de um programa de outorga de opção de compra ou subscrição de ações (stock options). Para um grupo seleto de executivos definidos pelo Conselho existe também um Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações (Stock Options) para Aceleração da Estratégia.

Esses programas buscam assegurar o senso de propriedade, fortalecendo a relação entre a remuneração e ganhos e a construção de valor da empresa, além do crescimento saudável da Natura no longo prazo com a distribuição equilibrada do resultado quando a lucratividade do negócio permitir.

(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: parte 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 (Econômico, Social e Ambiental).

ii. em relação aos 3 últimos exercícios sociais, 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 **2016, 2015 e de 2014,** respectivamente foram:

	% em relação a remuneração total do valor pago a título de				
31 de dezembro de 2016	**Remuneração Base**	**Remuneração Variável**	**Remuneração baseada em ações (***)**	**Benefícios**	**Total**
Conselho de Administração(*)	65%	35%	0%	0%	100%
Diretoria(**)	50%	21%	27%	2%	100%

(*) Para Remuneração Variável está considerado o valor de bônus

(**) Para Remuneração variável está considerado o valor de PLR

(***) A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.

	% em relação a remuneração total do valor pago a título de				
31 de dezembro de 2015	**Remuneração Base**	**Remuneração Variável**	**Remuneração baseada em ações (***)**	**Benefícios**	**Total**
Conselho de Administração(*)	100%	0%	0%	0%	100%
Diretoria(**)	54%	21%	24%	1%	100%

(*) Para Remuneração Variável está considerado o valor de bônus

(**) Para Remuneração variável está considerado o valor de PLR

(***) A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.

31 de dezembro de 2014	% em relação a remuneração total do valor pago a título de				
	Remuneração Base	**Remuneração Variável**	**Remuneração baseada em ações (***)**	**Benefícios**	**Total**
Conselho de Administração(*)	100%	0%	0%	0%	100%
Diretoria (**)	57%	29%	13%	0,4%	100%

(*) Para Remuneração Variável está considerado o valor de bônus

(**) Para Remuneração variável está considerado o valor de PLR

(***) A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.

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.

Para nossa Diretoria Estatutária é realizada pesquisa salarial anual de mercado.

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.

v.a existência de membros não remunerados pelo emissor e a razão para esse fato

Não há membros não remunerados.

(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, conforme já indicado no item 13.1 (b) i.

(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. O indicador de desempenho define a remuneração variável total.

(e) relação entre a política ou prática de remuneração e os interesses da Companhia

Uma vez que a Companhia considera 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

Não aplicável.

(g) remunerações ou benefícios vinculados à ocorrência de eventos societários

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

13.2. Em relação a remuneração reconhecida no resultado dos 3 últimos exercícios sociais e à prevista para o exercício social corrente do conselho de administração, da diretoria estatutária e do conselho fiscal, elaborar tabela com o seguinte conteúdo:

Valores previstos 2017

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros*	9,0	7,0	16,0
Remuneração Anual Fixa	**5.437,7**	**15.168,5**	**20.606,2**
Remuneração Base	5.437,7	14.730,8	20.168,5
Benefícios	-	437,7	**437,7**
Participação em Comitês	-	-	**-**
Outros			**-**
Remuneração Variável	**5.437,7**	**9.976,5**	**15.414,2**
Bônus	5.437,7		5.437,7
PLR	-	9.976,5	9.976,5
Participação em Reuniões	-	-	**-**
Comissões	-	-	**-**
***Outros**	**-**	**2.000,1**	**2.000,1**
Benefício Pós-Emprego	-	-	**-**
****Benefícios pela cessação do exercício do cargo**	**-**	**8.135,6**	**8.135,6**
***** Remuneração baseada em ações**	**-**	**15.741,3**	**15.741,3**
Valor mensal da Remuneração	**906,3**	**4.251,8**	**5.158,1**
Total da Remuneração	**10.875,4**	**51.022,0**	**61.897,4**

Não há membros não remunerados.

*Nesta linha "Outros", foi submetida à aprovação dos acionistas em Assembleia Geral Ordinária a ser realizada em 11 de abril de 2017, o valor de R$ 2 milhões refere-se a entrada de novos membros na diretoria estatutária.

** Foi aprovado, em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 06.02.2015 um incremento de R$ 9 milhões na remuneração anual global dos administradores aprovada em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 11.04.2014, para incluir o valor negociado com membro da Diretoria que se desligou da Companhia, a título de Instrumento Particular de Confidencialidade e de Não Fazer Concorrência ("Acordo"). O prazo de vigência do acordo é de 36 (trinta e seis meses), contados a partir de 01.01.2015. Adicionalmente a Companhia propõe a aprovação do valor remanescente que compreende a concessão de benefícios pela cessação do exercício do cargo. Dentro do valor total de

R$ 8,1 milhões está compreendida a compensação financeira ao Sr. Roberto Oliveira de Lima correspondente à quantidade de ações restritas que se tornariam *vested* em 16 de março de 2017.

*** Despesas a serem incorridas pela Companhia no exercício de 2017, representando o valor justo das opções outorgadas dos planos de 2009, 2010, 2011, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017 ações restritas outorgadas em 2015, 2016 e 2017 e o Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia referente a 2015, 2016 e 2017 aprovados nas respectivas Reuniões do Conselho de Administração. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.

Valores do exercício de 2016:

	Conselho de Administração	**Diretoria**	**Total**
Número de Membros*	8,8	7,1	**15,9**
Remuneração Anual Fixa	**5.147,2**	**13.862,2**	**19.009,4**
Remuneração Base	5.147,2	13.450,9	**18.598,1**
Benefícios	-	411,3	**411,3**
Participação em Comitês	-	-	**-**
Outros			**-**
Remuneração Variável	**2.766,1**	**5.645,7**	**8.411,8**
Bônus	2.766,1		**2.766,1**
PLR	-	5.645,7	**5.645,7**
Participação em Reuniões	-	-	**-**
Comissões	-	-	**-**
***Outros**	**-**	**1.000,0**	**1.000,0**
Benefício Pós-Emprego	-	-	**-**
****Benefícios pela cessação do exercício do cargo**	**-**	**4.452,6**	**4.452,6**
Remuneração baseada em ações	**-**	**7.330,6**	**7.330,6**
Valor mensal da Remuneração	**659,4**	**2.690,9**	**3.350,4**
Total da Remuneração	**7.913,3**	**32.291,1**	**40.204,4**

O valor total aprovado na AGO realizada em 15 de abril de 2016 não foi consumido integralmente, pois, os resultados ficaram abaixo da nossa expectativa e o pagamento de PLR foi inferior ao orçado.

* Não há membros não remunerados. Nesta linha "outros", refere-se bônus de contratação de membros na Diretoria Estatutária.

** Foi aprovado, em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 06.02.2015 um incremento de R$ 9 milhões na remuneração anual global dos administradores aprovada em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 11.04.2014, para incluir o valor negociado com membro da Diretoria que se desligou da Companhia, a título de

Instrumento Particular de Confidencialidade e de Não Fazer Concorrência ("Acordo"). O prazo de vigência do acordo é de 36 (trinta e seis meses), contados a partir de 01.01.2015.

O valor de remanescente refere-se ao valor decorrente de saídas de membros da diretoria estatutária amortizado no exercício social de 2016

*** Despesas a serem incorridas pela Companhia previstas para o exercício de 2016, representando o valor justo das opções outorgadas dos planos de 2009, 2010, 2011, 2013, 2014, 2015 e 2016, ações restritas outorgadas em 2015 e 2016, e o Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia referente a 2015 e 2016 aprovados nas respectivas Reuniões do Conselho de Administração. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.

Valores do exercício de 2015:

	Conselho de Administração	**Diretoria**	**Total**
Número de Membros	8,4	6,2	14,6
Remuneração Anual Fixa	**5.744,7**	**11.632,5**	**17.377,2**
Remuneração Base	5.744,7	11.477,7	17.222,4
Benefícios	-	154,8	154,8
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
Remuneração Variável	**-**	**4.563,5**	**4.563,5**
Bônus	-	-	-
PLR	-	4.563,5	4.563,5
Participação em Reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
Outros	-	**2.000,0**	**2.000,0**
Benefício Pós-Emprego	-	-	-
Benefícios pela cessação do exercício do cargo	**-**	**4.675,0**	**4.675,0**
Remuneração baseada em ações	**-**	**5.036,2**	**5.036,2**
Valor mensal da Remuneração	**478,7**	**2.325,6**	**2.804,3**
Total da Remuneração	**5.744,7**	**27.907,2**	**33.651,9**

O valor aprovado na AGO realizada em 27 de julho de 2015 não foi consumido integralmente, substancialmente pelo não pagamento de bônus ao Conselho de Administração, redução do pagamento da Participação nos Lucros e Resultados (PLR) para os Diretores Estatutários devido ao atingimento parcial das metas estabelecidas e redução dos valores relacionados ao Plano de Aceleração da Estratégia (Remuneração baseada em ações).

Na Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada em 27 de julho de 2015, foi aprovada a alteração da remuneração global dos administradores, aprovada em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 14 de abril de 2015, que seria paga até a Assembleia Geral Ordinária em que se deliberar acerca das demonstrações financeiras do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2015, passando de R$ 43.091.755,85 para R$ 58.319.013,70,

A administração da Companhia informa que o valor realizado no período de 15 de abril de 2015 a 15 de abril de 2016 foi de R$ 34.871.031,99. Os motivos da diferença apresentada estão relacionados substancialmente ao não pagamento de bonificação ao Conselho de Administração, redução do pagamento da participação nos lucros para os Diretores Estatutários devido ao atingimento parcial das metas estabelecidas e redução dos valores relacionados ao Plano de Aceleração da Estratégia. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.

Valores do exercício de 2014:

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	8,3	4,0	12,3
Remuneração Anual Fixa	**6.387,0**	**8.611,7**	**14.998,7**
Remuneração Base	6.387,0	8.557,9	14.944,9
Benefícios	-	53,8	53,8
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
Remuneração Variável	**-**	**4.367,6**	**4.367,6**
Bônus	-	-	-
PLR	-	4.367,6	4.367,6
Participação em Reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
Outros	-	-	-
Benefício Pós-Emprego	**-**	**-**	-
Benefícios pela cessação do exercício do cargo	**-**	**-**	**-**
Remuneração baseada em ações*	**-**	**1.947,0**	**1.947,0**
Valor mensal da Remuneração	**532,2**	**1.243,8**	**1.776,0**
Total da Remuneração	**6.387,0**	**14.926,3**	**21.313,3**

O valor aprovado na AGO realizada em 11 de abril de 2014 não foi consumido integralmente, pois, os resultados ficaram abaixo da nossa expectativa e o pagamento de PLR foi inferior ao orçado.

(*)A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.

13.3 Em relação a 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 2017

Valores previstos para 2017, conforme o nosso plano de remuneração (R$ milhares):

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros(*)	9,0	7,0	16,0
Salário / Pró-labore	**5.437,7**	**14.730,8**	**20.168,5**
Valor mínimo previsto	554,1	1.251,1	1.805,2
Valor máximo previsto	817,2	3.162,0	3.979,2
Valor médio previsto	604,2	2.104,4	1.260,5
Bônus(**)	**5.437,7**	**-**	**5.437,7**
Valor mínimo previsto	554,1	-	554,1
Valor máximo previsto	817,2	-	817,2
Valor médio previsto	604,2	-	604,2
valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	5.437,7	-	5.437,7
Participação no resultado (**)	-	**9.976,5**	**9.976,5**
Valor mínimo previsto	-	770,5	770,5
Valor máximo previsto	-	2.008,2	2.008,2
Valor médio previsto	-	1.425,2	1.425,2
valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	-	9.976,5	9.976,5
Benefícios	-	**437,7**	**437,7**
Valor mínimo previsto	-	40,4	40,4
Valor máximo previsto	-	67,2	67,2
Valor médio previsto	-	62,5	62,5
Outros (***)	-	**10.135,7**	**10.135,7**
Valor mínimo previsto	-	160,4	160,4
Valor máximo previsto	-	3.000,0	3.000,0
Valor médio previsto	-	1.448,0	1.448,0
Remuneração baseada em ações (****)	**-**	**15.741,3**	**15.741,3**
Valor mínimo previsto	-	463,7	463,7
Valor máximo previsto	-	4.341,7	4.341,7
Valor médio previsto	-	2.248,8	2.248,8
Total	**10.875,4**	**51.022,0**	**61.897,4**

(*) Não há membros não remunerados. Para maiores informações vide tabela de valores previstos em 2016, mencionadas no item 13.2.

(**)Os valores informados consideram 100% das metas atingidas

(***) Considera os valores de entrada de novos membros e benefícios pela cessação do exercício do cargo.

(****) O valor da remuneração baseada em ações referem-se às despesas do período referente ao ganho de opções de compra de ações, ações restritas e ao proposto Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia, as quais ainda não estão maduras. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.

Valores do exercício de 2016, conforme o nosso plano de remuneração (R$ milhares):

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros(*)	8,8	7,1	15,9
Salário / Pró-labore	**5.147,2**	**13.450,9**	**18.598,1**
Valor mínimo previsto	205,4	901,8	1.107,2
Valor máximo previsto	758,6	2.559,2	3.317,7
Valor médio previsto	584,9	1.894,5	1.169,7
Bônus (**)	**2.766,1**	**-**	**2.766,1**
Valor mínimo previsto	110,4	-	110,4
Valor máximo previsto	420,5	-	420,5
Valor médio previsto	314,3	-	314,3
valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	2.766,1	-	2.766,1
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social	2.766,1	-	2.766,1
Participação no resultado (**)	**-**	**5.645,7**	**5.645,7**
Valor mínimo previsto	-	328,4	328,4
Valor máximo previsto	-	1.433,7	1.433,7
Valor médio previsto	-	795,2	795,2
valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	-	5.645,7	5.645,7
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social		5.645,7	5.645,7
Benefícios	-	**411,3**	**411,3**
Valor mínimo previsto	-	27,6	27,6
Valor máximo previsto	-	63,1	63,1
Valor médio previsto	-	57,9	57,9
Outros (***)	**-**	**5.452,6**	**5.452,6**
Valor mínimo previsto	**-**	234,9	234,9
Valor máximo previsto	**-**	3.000,0	3.000,0
Valor médio previsto	**-**	768,0	768,0
Remuneração baseada em ações (****)	**-**	**7.330,6**	**7.330,6**
Valor mínimo previsto	**-**	742,7	742,7
Valor máximo previsto	**-**	2.342,6	2.342,6
Valor médio previsto	**-**	1.032,5	1.032,5
Total	**7.913,3**	**32.291,1**	**40.204,4**

(*) Não há membros não remunerados

(**) Considerado o valor de Bônus e PLR efetivamente apurada o valor pago referente ao exercício de 2016.

(***) Considera os valores de entrada de novos membros e benefícios pela cessação do exercício do cargo.

(****) O valor da remuneração baseada em ações referem-se às despesas do período referente ao ganho de opções de compra de ações, ações restritas e ao proposto Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia, as quais ainda não estão maduras. A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.

Valores do exercício de 2015, conforme o nosso plano de remuneração (R$ milhares):

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	8,4	6,2	14,6
Salário / Pró-labore	**5.744,7**	**11.477,7**	**17.222,4**
Valor mínimo	190,8	790,0	980,8
Valor máximo	1.392,9	3.176,2	4.569,1
Valor médio	682,3	1.860,2	1.180,4
Participação no Resultado	**-**	**4.563,5**	**4.563,5**
Valor mínimo	-	173,7	173,7
Valor máximo	-	2.110,6	2.110,6
Valor médio	-	739,6	739,6
Valor – metas atingidas	-	4.563,5	4.563,5
Valor efetivamente reconhecido	-	4.563,5	4.563,5
Benefícios	**-**	**154,8**	**154,8**
Valor mínimo	-	2,1	2,1
Valor máximo	-	32,1	32,1
Valor médio	-	25,1	25,1
Outros (*)	**-**	**6.675,0**	**6.675,0**
Valor mínimo	-	500,0	500,0
Valor máximo	-	3.000,0	3.000,0
Valor médio	-	1.081,8	1.081,8
Remuneração baseada em ações(**)	**-**	**5.036,2**	**5.036,2**
Valor mínimo previsto	-	227,3	227,3
Valor máximo previsto	-	1.873,2	1.873,2
Valor médio previsto	-	816,2	816,2
Total	**5.744,7**	**27.907,2**	**33.651,9**

(*) Considera os valores de entrada de novos membros e benefícios pela cessação do exercício do cargo.

(**)A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.

Valores do exercício de 2014, conforme o nosso plano de remuneração (R$ milhares):

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros	8,3	4,0	12,3
Salário / Pró-labore	**6.387,0**	**8.557,9**	**14.944,9**
Valor mínimo	534,2	939,5	1.473,7
Valor máximo	1.213,6	2.919,1	4.132,7
Valor médio	774,2	2.139,5	2.913,7
Participação no Resultado	**-**	**4.367,6**	**4.367,6**
Valor mínimo	-	448,9	448,9
Valor máximo	-	1.915,6	1.915,6
Valor médio	-	1.091,9	1.091,9
Valor – metas atingidas	-	4.367,6	4.367,6
Valor efetivamente reconhecido	-	4.367,6	4.367,6
Benefícios	**-**	**53,8**	**53,8**
Valor mínimo	-	10,2	10,2
Valor máximo	-	17,5	17,5
Valor médio	-	13,5	13,5
Remuneração baseada em ações(*)	**-**	**1.947,0**	**1.947,0**
Valor mínimo previsto	-	654,8	654,8
Valor máximo previsto	-	1.292,2	1.292,2
Valor médio previsto	-	486,8	486,8
Total	**6.387,0**	**14.926,3**	**21.313,3**

(*) A Companhia incluiu os valores de remuneração baseado em ações no montante de remuneração global anual, ainda que a Companhia entenda que parte dos ganhos baseados em ação referentes a estes planos não têm natureza jurídica de remuneração.

13.4 Em relação ao Plano de remuneração baseado em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária, em vigor no ultimo exercício social e previsto para o exercício social corrente, descrever:

(a) termos e condições gerais

Em 23 de março de 2009, nossos acionistas reunidos em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária aprovaram um Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias com prazo de vigência até o fim de 2018 ("Programa 2009"), o qual estabelece as condições gerais de outorga de opções de compra ou subscrição de ações de nossa emissão ("Opções"), em prazo e por preço previamente fixados, aos nossos diretores e empregados e aos diretores e empregados de outras sociedades que estejam ou venham a estar sob controle direto ou indireto da Companhia ("Colaboradores Elegíveis"), nos termos disciplinados no Programa.

Neste Programa o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas anualmente estará limitado a 0,75% das ações representativas do capital social total da Companhia. Da mesma forma, o total de Opções não exercidas, na somatória de todos os Planos ativos do Programa, não excederá 4% das ações representativas do capital social total da Companhia, contanto que o número total de Ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos do Plano esteja sempre dentro do limite do capital autorizado da Companhia.

Com relação ao prazo de maturidade e exercício das Opções, ao final do terceiro ano, contado da data da Reunião do Conselho de Administração que aprova o Plano de Outorga de Opções, metade das opções tornar-se-ão maduras, sendo que, se exercidas, o saldo remanescente de 50% das Opções será cancelado. Ainda, ao final do quarto ano, contado da data da Reunião do Conselho de Administração que aprova o Plano de Outorga de Opções, a totalidade das opções outorgadas tornar-se-ão maduras, podendo ser exercidas.

O prazo máximo para o exercício de Opções é de oito anos, contados a partir da data de Reunião do Conselho de Administração que aprova o Plano de Outorga de Opções.

O critério para apuração do valor da Opção adquirida nos termos do Programa é resultado da média simples dos 30 (trinta) últimos pregões na BM&FBOVESPA, ocorridos nos últimos 60 (sessenta) dias consecutivos, contados do prazo de cinco dias que antecedem a aprovação dos Planos em cada ano, adotando-se sempre a cotação média diária de cada pregão.

No âmbito do Programa 2009, em reunião do Conselho de Administração realizada em 23 de março de 2011, foi aprovado Plano de Outorga de Opção de Compra ou de Subscrição de Ações **– Ano Calendário 2011** ("Plano 2011"), por meio do qual foram outorgadas 1.711.891 Opções, pelo preço de compra de R$ 42,39 por ação. O Plano elegeu como Participantes do Programa os diretores e empregados que pudessem: (i) comprovar a aplicação de, no mínimo, 50% do valor líquido recebido a título de participação nos lucros e resultados do período-base de 2010 na compra de ações de nossa emissão mediante a entrega à Companhia das respectivas notas de corretagem; (ii) assinar o Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações ("Contrato de Opção") com o compromisso de autorização de bloqueio para alienação de referidas ações; e (iii) comprovar, por escrito, mediante comunicação enviada à Companhia, a intenção de compra das ações. Referida outorga estava condicionada à ratificação, pelo Conselho de Administração, da outorga das Opções, que deveria ocorrer após a data limite para entrega das notas de corretagem.

Das 1.711.891 Opções outorgadas, apenas 1.491.780 Opções foram ratificadas pelo Conselho.

No âmbito do Programa 2009, em reunião do Conselho de Administração realizada em 18 de março de 2013, foi aprovado Plano de Outorga de Opção de Compra ou de Subscrição de Ações – **Ano Calendário 2013** ("Plano 2013"), por meio do qual foram outorgadas 2.152.448 Opções, pelo preço de compra de R$ 51,95 por ação. As condições de elegibilidade remanesceram as mesmas dos Planos anteriores.

Das 2.152.448 Opções outorgadas, apenas 2.135.760 Opções foram ratificadas pelo Conselho.

No âmbito do Programa 2009, em reunião do Conselho de Administração realizada em 17 de março de 2014, foi aprovado Plano de Outorga de Opção de Compra ou de Subscrição de Ações – **Ano Calendário**

2014 (“Plano 2014”), por meio do qual foram outorgadas 1.548.107 Opções, pelo preço de compra de R$ 36,87 por ação. As condições de elegibilidade remanesceram as mesmas do Plano anterior, acrescida da possibilidade de utilização, pelo Colaborador, de ações livres de emissão da Companhia por ele detidas em quantidade suficiente para atingir o valor de investimento indicado na manifestação de intenção.

Das 1.548.107 Opções outorgadas, apenas 1.517.535 Opções foram ratificadas pelo Conselho.

Estão descritas no programa as regras aplicáveis aos administradores para as situações de desligamento a seu pedido, por justa ou sem causa, aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade, invalidez permanente e morte.

Compete à Assembléia Geral Extraordinária aprovar e, portanto, alterar, suspender ou extinguir o Programa, assim como reformar o estatuto para definir a competência do Conselho de Administração para dispor sobre as emissões e as condições em que estas emissões poderão se dar.

No âmbito do Programa 2015, em reunião do Conselho de Administração realizada em 16 de março de 2015, foi aprovado Plano de Outorga de Opção de Compra ou de Subscrição de Ações **– Ano Calendário 2015** (“Plano 2015”), por meio do qual foram outorgadas 1.169.893 Opções, pelo preço de compra de R$ 29,20 por ação.

Para este programa o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas anualmente estará limitado a 0,55% das ações representativas do capital social total da Companhia. Da mesma forma, o total de Opções não exercidas, na somatória de todos os Planos ativos do Programa, não excederá 3,35% das ações representativas do capital social total da Companhia, contanto que o número total de Ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos do Plano esteja sempre dentro do limite do capital autorizado da Companhia

O Plano elegeu como Participantes do Programa os diretores e empregados que pudessem: (i) comprovar a aplicação de até 50% do valor líquido recebido a título de participação nos lucros e resultados do período-base de 2014 na compra de ações de nossa emissão mediante a entrega à Companhia das respectivas notas de corretagem; (ii) assinar o Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações (“Contrato de Opção”) com o compromisso de autorização de bloqueio para alienação de referidas ações; e (iii) comprovar, por escrito, mediante comunicação enviada à Companhia, a intenção de compra das ações. Referida outorga estava condicionada à ratificação, pelo Conselho de Administração, da outorga das Opções, que deveria ocorrer após a data limite para entrega das notas de corretagem.

Das 1.169.893 Opções outorgadas, apenas 1.073.855 Opções foram ratificadas pelo Conselho.

No âmbito do Programa 2015, em reunião do Conselho de Administração realizada em 16 de março de 2016, foi aprovado Plano de Outorga de Opção de Compra ou de Subscrição de Ações **– Ano Calendário 2016** (“Plano 2016”), por meio do qual foram outorgadas 460.203 Opções, pelo preço de compra de R$ 26,83 por ação.

Para este programa o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas anualmente estará limitado a 0,55% das ações representativas do capital social total da Companhia. Da mesma forma, o total de Opções não exercidas, na somatória de todos os Planos ativos do Programa, não excederá 3,35% das ações representativas do capital social total da Companhia, contanto que o número total de Ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos do Plano esteja sempre dentro do limite do capital autorizado da Companhia

O Plano elegeu como Participantes do Programa os diretores e empregados que pudessem: (i) comprovar a aplicação de até 50% do valor líquido recebido a título de participação nos lucros e resultados do período-base de 2015 na compra de ações de nossa emissão mediante a entrega à Companhia das respectivas notas de corretagem; (ii) assinar o Instrumento Particular de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações (“Contrato de Opção”) com o compromisso de autorização de bloqueio para alienação de referidas ações; e (iii) comprovar, por escrito, mediante comunicação enviada à Companhia, a intenção de compra das ações. Referida outorga estava condicionada à ratificação, pelo Conselho de Administração, da outorga das Opções, que deveria ocorrer após a data limite para entrega das notas de corretagem.

Das 460.203 Opções outorgadas, apenas 425.312 Opções foram ratificadas pelo Conselho.

As ações adquiridas pelos Participantes dos Planos 2009, 2010, 2011, 2013, 2014, 2015 e 2016 mediante utilização dos valores por eles recebidos a título de PLR dos períodos base de 2008, 2009, 2010, 2012, 2013, 2014 e 2015 respectivamente, não podem ser alienadas, cedidas, dadas em garantia, permutadas, alugadas ou de outra forma transferidas a terceiros, sob pena de (i) antes das opções serem exercidas, o Participante perder o direito ao exercício das Opções, as quais serão canceladas; (ii) após as Opções se tornarem maduras, o Participante ficar imediatamente obrigado ao exercício das Opções maduras, independentemente do prazo máximo para seu exercício.

Estão descritas no programa as regras aplicáveis aos administradores para as situações de desligamento a seu pedido, por justa ou sem causa, aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade, invalidez permanente e morte.

Compete à Assembleia Geral Extraordinária aprovar e, portanto, alterar, suspender ou extinguir o Programa. Toda e qualquer alteração do Programa e dos Programas anteriores, proposta pelo Conselho de Administração, deverá ser submetida à aprovação da Assembleia Geral Extraordinária e, uma vez aprovada, somente poderá atingir as opções de compra de ações a serem outorgados. Dentre as causas que podem gerar a alteração ou extinção do Programa está a ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a situação financeira da Companhia.

Opções de ações

O Programa 2009 é um programa oneroso, no qual, até o exercício findo em 31 de dezembro de 2014, para participar o administrador deveria necessariamente investir entre 50 a 100% do valor líquido de sua participação nos lucros e resultados em ações da Companhia, que permanecem bloqueadas até o exercício da opção, conforme regras estabelecidas nos itens (a) e (b) abaixo.

(a) 50% após o 3º aniversário da Data de Outorga; (*)

(b) a totalidade após o 4º aniversário da Data de Outorga.

(*) Na hipótese de exercício de 50% após o 3° aniversário da Data de Outorga, o participante automaticamente perde o direito sobre a outra metade das opções.

A partir do Programa de 2015 o administrador deverá investir parte do valor líquido (limitado a 50%) da sua participação nos lucros e resultados em ações da Companhia, as quais permanecem bloqueadas até o exercício da opção, conforme regras estabelecidas nos itens (a); (b) e (c) abaixo.

(a) 1/3 (um terço) após o 2º aniversário da Data de Outorga;

(b) 2/3 (dois terços) após o 3º aniversário da Data de Outorga; e

(c) a totalidade após o 4º aniversário da Data de Outorga.

Atendidas as exigências e condições previstas no Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações e desde que respeitados o prazo de maturidade e o prazo máximo para o exercício das Opções, o participante terá direito ao exercício destas Opções, sendo que deverá desembolsar um valor para tal. 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.

O critério para apuração do valor da Opção adquirida nos termos do Programa é resultado da média simples dos 30 (trinta) últimos pregões na BM&FBOVESPA, ocorridos nos últimos 60 (sessenta) dias consecutivos, contados do prazo de cinco dias que antecedem a aprovação dos Planos em cada ano, adotando-se sempre a cotação média diária de cada pregão.

Nos planos outorgados até o exercício findo em 31 de dezembro de 2014, 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 pelo IPCA. Nos planos de opções outorgados a partir de 2015 não haverá correção do preço de exercício por este indexador, passando a ser corrigido pelos dividendos pagos após outorga, até o vesting da opção.

Para os programas acima mencionados de modelo de opções de ações 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.

Ações Restritas

O Programa de outorga de ações restritas foi implantado no exercício de 2015 para um grupo de executivos e colaboradores elegíveis pelo Conselho de Administração no intuito de estimular a melhoria da gestão e a sua permanência na Companhia. Para se tornar Participante do Programa, os Executivos e/ou Colaboradores Elegíveis devem ser formalmente indicados pelo Conselho de Administração, nos termos definidos. O programa tem prazo indeterminado e consiste na outorga de ações ordinárias da Companhia, até o limite anual de 0,20% das ações representativas do capital social total da Companhia, da mesma forma que o total das ações não movimentadas na somatória de todos os planos ativos do programa não excederá 0,65% deste capital.

Para cada Plano, o Conselho de Administração, de acordo com este Programa, definirá um determinado número de Ações Restritas a serem distribuídas entre os Participantes.

Os direitos dos participantes em relação às Ações Restritas somente serão plenamente adquiridos, na medida em que o Participante permanecer continuamente vinculado como Administrador ou colaborador da Companhia, durante o período compreendido entre a data de outorga e as datas a seguir, nas proporções abaixo mencionadas:

(a) 1/3 (um terço) após o 2º aniversário da Data de Outorga;

(b) 2/3 (dois terços) após o 3º aniversário da Data de Outorga; e

(c) a totalidade após o 4º aniversário da Data de Outorga.

As Ações Restritas cujos direitos tenham sido plenamente adquiridos, nos termos do Programa e do presente Plano, poderão ser livremente alienadas pelo Participante, nos termos da legislação em vigor, observados os Períodos de Bloqueio.

Neste modelo de Ações Restritas, quando da maturidade do direito, não haverá desembolso financeiro por parte do Administrador ou colaborador da Companhia. O valor justo das ações restritas outorgadas é calculado com base no método binomial de precificação e reconhecido como despesa no resultado durante o período.

No modelo de Ações Restritas, o valor recebido na entrega destas ações representará um ganho para os participantes.

Em reunião do Conselho de Administração de 10 de abril de 2015 foi aprovada a concessão de 506.831 ações restritas aos beneficiários do plano de ações restritas de 2015. Ainda não houve exercício referente a estas ações restritas.

Em reunião do Conselho de Administração de 16 de março de 2016 foi aprovada a concessão de 398.000 ações restritas aos beneficiários do plano de ações restritas de 2016, destas foram ratificadas pelo Conselho em 12 de julho de 2016 443.000 ações. Ainda não houve exercício referente a estas ações restritas.

Estão descritas no programa as regras aplicáveis aos administradores para as situações de desligamento a seu pedido, por justa ou sem causa, aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade, invalidez permanente e morte.

Compete à Assembleia Geral aprovar e, portanto, alterar, suspender ou extinguir o Programa. Toda e qualquer alteração do Programa, proposta pelo Conselho de Administração, deverá ser submetida à

aprovação da Assembleia Geral e, uma vez aprovada, somente poderá atingir as Ações Restritas a serem outorgadas. Dentre as causas que podem gerar a alteração ou extinção do Programa, está a ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a situação financeira da Companhia.

Aceleração da Estratégia

Em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada no dia 27 de julho de 2015 foi deliberada a aprovação do Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia.

O Programa consiste na outorga, não onerosa, de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias da Companhia a um grupo seleto de administradores e empregados escolhidos pelo Conselho de Administração da Companhia, assim como a um grupo seleto de administradores e empregados de outras sociedades que estejam ou venham a estar sob o controle direto ou indireto da Companhia, sejam elas nacionais ou estrangeiras, como parte de sua remuneração.

Para o presente Programa, o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas não excederá 1,5% das ações representativas do capital social total da Companhia, contanto que o número total de Ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos do Plano esteja sempre dentro do limite do capital autorizado da Companhia. Se qualquer Opção for extinta ou cancelada sem ter sido integralmente exercida, as Ações vinculadas a tais Opções tornar-se-ão novamente disponíveis para futuras outorgas de Opções.

O critério para apuração do valor da Opção adquirida nos termos do Programa é resultado da média simples dos 30 (trinta) últimos pregões na BM&FBOVESPA, ocorridos nos últimos 60 (sessenta) dias consecutivos, contados do prazo de cinco dias que antecedem a aprovação dos Planos em cada ano, adotando-se sempre a cotação média diária de cada pregão.

Para este programa o exercício da opção está definido conforme abaixo:

(a) 50% após o 4º aniversário da Data de Outorga;

(b) 50% após o 5º aniversário da Data de Outorga;

Atendidas as exigências e condições previstas no Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia e desde que respeitados o prazo de maturidade e o prazo máximo para o exercício das Opções, o participante terá direito ao exercício destas Opções, sendo que deverá desembolsar um valor para tal. 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.

Neste plano de opções não haverá correção do preço de exercício pelo indexador IPCA sendo este corrigido pelos dividendos pagos após outorga, até o vesting da opção.

Em reunião do Conselho de Administração de 10 de abril de 2015 foi aprovada a concessão de 1.870.000 opções aos beneficiários do Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia de 2015. Ainda não houve exercício referente a estas opções. O preço de exercício em 31 de dezembro de 2015 era de R$26,97.

Em reunião do Conselho de Administração de 11 de julho de 2016 foi aprovada a concessão de 2.145.000 opções aos beneficiários do Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia de 2016. Ainda não houve exercício referente a estas opções. O preço de exercício em 31 de dezembro de 2016 era de R$23,98.

Estão descritas no programa as regras aplicáveis aos administradores para as situações de desligamento a seu pedido, por justa ou sem causa, aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade, invalidez permanente e morte.

Compete à Assembleia Geral Extraordinária aprovar e, portanto, alterar, suspender ou extinguir o Programa. Toda e qualquer alteração do Programa e dos Programas anteriores, proposta pelo Conselho de Administração, deverá ser submetida à aprovação da Assembleia Geral Extraordinária e, uma vez aprovada, somente poderá atingir as opções de compra de ações a serem outorgados. Dentre as causas que podem gerar a alteração ou extinção do Programa está a ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a situação financeira da Companhia.

Opções de compra de ações e Aceleração da Estratégia

Em 31 de dezembro de 2016, havia 6.381.107 opções por um preço médio ponderado de exercício de R$ 36,17 das quais 1.691.574 já eram passíveis de exercício.

Em 31 de dezembro de 2015, havia 8.124.419 opções por um preço médio ponderado de exercício de R$ 37,91 das quais 1.548.211 já eram passíveis de exercício.

Em 31 de dezembro de 2014, havia 5.296.478 opções por um preço médio ponderado de exercício de R$ 47,30 das quais 1.939.132 já eram passíveis de exercício.

Ações restritas

Em 31 de dezembro de 2016, havia 875.262 ações, porém ainda não passíveis de exercício

Em 31 de dezembro de 2015, havia 509.832 ações, porém ainda não passíveis de exercício.

13.5 Plano de Opção de Ações e Ações restritas reconhecido nos três últimos exercícios sociais

Valores previstos para o exercício social de 2017 (não foi instalado nenhum Conselho Fiscal neste ano)

O quadro abaixo se refere às outorgas realizadas ou a serem realizadas em 2017.

Diretoria
Número de Membros 7,0
Em relação a cada outorga de Opções, Ações Restritas e Aceleração da estratégia

	Plano opções de ações de 2017			**Ações restritas 2017**			**Plano de opções (programa aceleração da estratégia) 2017**	
	Tranche 1	**Tranche 2**	**Tranche 3**	**Tranche 1**	**Tranche 2**	**Tranche 3**	**Tranche 1**	**Tranche 2**
Data de Outorga	10 de março de 2017	10 de março de 2017	10 de março de 2017	10 de março de 2017	10 de março de 2017	10 de março de 2017	28 de abril de 2017	28 de abril de 2017
Quantidade outorgada	192.880	192.880	192.880	25.580	25.580	25.580	420.000	420.000
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	10.03.2019	10.03.2020	10.03.2021	10.03.2019	10.03.2020	10.03.2021	28.04.2021	28.04.2022
Prazo máximo para exercício	10.03.2025	10.03.2025	10.03.2025	N/A	N/A	N/A	28.04.2025	28.04.2025
Prazo de restrição à transferência	N/A	N/A	N/A	10.03.2021	10.03.2022	10.03.2023	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos ade ações:	25,0	25,0	25,0	N/A	N/A	N/A	28,0	28,0
Em aberto no início do exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Retificadas/(Cancel adas) durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Exercidas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor justo na data de outorga	**14,0**	**14,0**	**14,0**	**26,0**	**26,0**	**26,0**	**14,6**	**14,6**
Diluição potencial em caso de	**0,04%**	**0,04%**	**0,04%**	**0,01%**	**0,01%**	**0,01%**	**0,10%**	**0,10%**

exercício			

**Não há membros não remunerados*

Valores referentes ao exercício de 2016 (não foi instalado nenhum Conselho Fiscal neste ano):

Diretoria
Número de Membros 7,0
*Em relação a cada outorga de Opções, Ações restritas e Programa de Aceleração da Estratégia**

	Plano opções de ações de 2016			**Ações restritas 2016**			**Plano de opções (programa aceleração da estratégia) 2016**	
	Tranche 1	**Tranche 2**	**Tranche 3**	**Tranche 1**	**Tranche 2**	**Tranche 3**	**Tranche 1**	**Tranche 2**
Data de Outorga	15 de março de 2016	15 de março de 2016	15 de março de 2016	15 de março de 2016	15 de março de 2016	15 de março de 2016	11 de julho de 2016	11 de julho de 2016
Quantidade outorgada	18.791	18.791	18.791	30.077	30.077	30.077	852.500	852.500
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	15.03.2018	15.03.2019	15.03.2020	15.03.2018	15.03.2019	15.03.2020	11.07.2020	11.07.2020
Prazo máximo para exercício	15.03.2024	15.03.2024	15.03.2024	N/A	N/A	N/A	11.07.2024	11.07.2024
Prazo de restrição à transferência	N/A	N/A	N/A	15.03.2020	15.03.2021	15.03.2022	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos ade ações:	26,8	26,8	26,8	N/A	N/A	N/A	27,0	27,0
Em aberto no início do exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Retificadas/(Canceladas) durante o exercício social	-	-	-	(4.333)	(4.333)	(4.333)	(302.500)	(302.500)
Exercidas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor justo na data de outorga	**14,3**	**14,7**	**14,9**	**25,7**	**24,8**	**24,0**	**13,8**	**13,7**
Diluição potencial em caso de exercício	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,01%**	**0,01%**	**0,01%**	**0,20%**	**0,20%**

**Não há membros não remunerados*

Valores referentes ao exercício de 2015 (não foi instalado nenhum Conselho Fiscal neste ano):

Diretoria
Número de Membros: 7
Em relação a cada outorga de Opções, Ações restritas e Programa de Aceleração da Estratégia

	Plano opções de ações de 2015			**Ações restritas**			**Plano de opções (programa aceleração da estratégia)**	
	Tranche 1	**Tranche 2**	**Tranche 3**	**Tranche 1**	**Tranche 2**	**Tranche 3**	**Tranche 1**	**Tranche 2**
Data da Outorga	16 de março de 2015	16 de março de 2015	16 de março de 2015	16 de março de 2015	16 de março de 2015	16 de março de 2015	28 de Julho de 2015	28 de Julho de 2015
Quantidade outorgada	49.891	49.891	49.891	76.210	76.210	76.210	715.000	715.000
Prazo para que as se tornem exercíveis	16.03.2017	16.03.2018	16.03.2019	16.03.2017	16.03.2018	16.03.2019	28.07.2019	28.07.2020
Prazo máximo para exercício	16.03.2023	16.03.2023	16.03.2023	N/A	N/A	N/A	28.07.2023	28.07.2024
Prazo de restrição à transferência	N/A	N/A	N/A	16.03.2019	16.03.2020	16.03.2021	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos de ações:	28,4	28,4	28,4	N/A	N/A	N/A	27,0	27,0
Em aberto no início do exercício social	49.891	49.891	49.891	46.944	46.944	46.944	715.000	715.000
Retificadas/(Canceladas) durante o exercício social	(13.041)	(13.041)	(13.041)	(4.333)	(4.333)	(4.333)	(302.500)	(302.500)
Retificação pela alteração da diretoria estatutária	-	-	-	14.633	14.633	14.633	-	-
Exercidas durante o exercício social	-	-	-	(17.700)	-	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor justo na data de outorga	**9,7**	**10,1**	**10,6**	**22,3**	**21,3**	**20,4**	**12,5**	**12,4**
Diluição potencial em caso de	**0,01%**	**0,01%**	**0,01%**	**0,02%**	**0,02%**	**0,02%**	**0,17%**	**0,17%**

exercício			

O quadro abaixo se refere às outorgas anteriores a 2015:

Número de Membros 8,0			
Em relação a cada outorga de Opções			
Data da Outorga	21 de março de 2011	18 de março de 2013	17 de março de 2014
Quantidade de Opções outorgadas	235.662	217.636	195.491
Prazo para que as Opções se tornem exercíveis	21.03.2015	18.03.2017	17.03.2018
Prazo máximo para exercício das Opções	21.03.2019	18.03.2021	17.03.2022
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos de ações:	61,8	67,5	45,1
Em aberto no início do exercício social	205.290	108.004	195.491
Retificadas/(Canceladas) durante o exercício social	-	-	-
Exercidas durante o exercício social	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-
Retificação pela alteração da diretoria estatutária	-	-	(71.681)
Valor justo das Opções na data de outorga	**16,5**	**12,1**	**8,5**
Diluição potencial em caso de exercício das Opções	**0,05%**	**0,03%**	**0,05%**

Valores referentes ao exercício de 2015 (não foi instalado nenhum Conselho Fiscal neste ano):

Diretoria
Número de Membros: 6,2
Em relação a cada outorga de Opções, Ações restritas e Programa de Aceleração da Estratégia

	Plano opções de ações de 2015			**Ações restritas**			**Plano de opções (programa aceleração da estratégia)**	
	Tranche 1	**Tranche 2**	**Tranche 3**	**Tranche 1**	**Tranche 2**	**Tranche 3**	**Tranche 1**	**Tranche 2**
Data da Outorga	16 de março de 2015	16 de março de 2015	16 de março de 2015	16 de março de 2015	16 de março de 2015	16 de março de 2015	28 de Julho de 2015	28 de Julho de 2015
Quantidade outorgada	31.797	31.797	31.797	5.667	5.667	5.667	137.500	137.500
Prazo para que as se tornem	16.03.2017	16.03.2018	16.03.2019	16.03.2017	16.03.2018	16.03.2019	28.07.2019	28.07.2020

exercíveis								
Prazo máximo para exercício	16.03.2023	16.03.2023	16.03.2023	N/A	N/A	N/A	28.07.2023	28.07.2024
Prazo de restrição à transferência	N/A	N/A	N/A	16.03.2019	16.03.2020	16.03.2021	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos de ações:	28,4	28,4	28,4	N/A	N/A	N/A	27,0	27,0
Em aberto no início do exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Retificadas/(Canceladas) durante o exercício social	(16.700)	(16.700)	(16.700)	(2.833)	(2.833)	(2.833)	-	-
Retificação pela alteração da diretoria estatutária	34.793	34.793	34.793	44.110	44.110	44.110	577.500	577.500
Exercidas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor justo na data de outorga	**9,7**	**10,1**	**10,6**	**22,3**	**21,3**	**20,4**	**12,5**	**12,4**
Diluição potencial em caso de exercício	**0,01%**	**0,01%**	**0,01%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,00%**	**0,03%**	**0,03%**

O quadro abaixo se refere às outorgas anteriores a 2015:

Número de Membros 4			
Em relação a cada outorga de Opções			
Data da Outorga	21 de março de 2011	21 de março de 2013	17 de março de 2014
Quantidade de Opções outorgadas	243.410	203.094	299.299
Prazo para que as Opções se tornem exercíveis	21.03.2015	17.03.2017	17.03.2018
Prazo máximo para exercício das Opções	21.03.2019	17.03.2021	17.03.2022
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos de ações:	58,1	63,5	42,5

Em aberto no início do exercício social	271.422	203.094	135.168
Retificadas/(Canceladas) durante o exercício social	(66.132)	(95.090)	(59.422)
Exercidas durante o exercício social	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-
Retificação pela alteração da diretoria estatutária	-	-	119.745
Valor justo das Opções na data de outorga	**16,5**	**12,1**	**8,5**
Diluição potencial em caso de exercício das Opções	**0,05%**	**0,03%**	**0,05%**

Valores referentes ao exercício de 2014 (não foi instalado nenhum Conselho Fiscal neste ano):

Número de Membros: 4

Em relação a cada outorga de Opções

Data da Outorga	19 de março de 2010	21 de março de 2011	21 de março de 2013	17 de março de 2014
Quantidade de Opções outorgadas	601.822	188.199	495.366	275.915
Prazo para que as Opções se tornem exercíveis	19.03.2014	21.03.2015	17.03.2017	17.03.2018
Prazo máximo para exercício das Opções	19.03.2018	21.03.2019	17.03.2021	17.03.2022
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos de ações:	45,00	52,51	57,99	38,40
Em aberto no início do exercício social	601.822	393.489	479.393	135.168
Retificadas/(canceladas) durante o exercício social	(378.857)	(122.067)	(276.299)	-
Exercidas durante o exercício social	-	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-	-
Valor justo das Opções na data de outorga	**10,82**	**16,45**	**12,10**	**8,54**
Diluição potencial em caso de exercício das Opções	**0,13%**	**0,05%**	**0,09%**	**0,06%**

13.6 Opções de Ações e Ações restritas em aberto

Valores referentes ao exercício de 2016[(1)]

Diretoria								
Número de membros	7,0							
Em relação às Opções	Plano 2011	Plano 2013	Plano 2014	Plano 2015 (tranche 1)	Plano 2015 (tranche 2)	Plano 2015 (tranche 3)	Plano 2015 - Aceleração da estratégia (tranche 1)	Plano 2015 - Aceleração da estratégia (tranche 2)
Quantidade	205.290	108.004	123.810	36.849	36.849	36.849	412.500	412.500
Quantidade exercível	205.290	54.002	-	-	-	-	-	-
Data em que se tornaram ou se tornarão exercíveis	23.03.2015	17.03.2017	17.03.2018	16.03.2017	16.03.2018	16.03.2019	28.07.2019	28.07.2020
Prazo máximo para exercício das Opções	23.03.2019	17.03.2021	17.03.2022	16.03.2023	16.03.2023	16.03.2023	28.07.2023	28.07.2023
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	61,7	67,5	45,1	28,3	28,3	28,3	26,9	26,9
Valor justo das Opções na data de outorga	16,4	12,1	8,5	9,7	10,1	10,5	12,4	12,4
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	3.377.021	1.306.848	1.057.337	357.439	372.178	389.497	5.139.750	5.115.000

Diretoria					
Número de membros	7,0				
Em relação às Opções	Plano 2016 (tranche 1)	Plano 2016 (tranche 2)	Plano 2016 (tranche 3)	Plano 2016 - Aceleração da estratégia (tranche 1)	Plano 2016 - Aceleração da estratégia (tranche 2)
Quantidade	18.791	18.791	18.791	550.000	550.000
Quantidade exercível	-	-	-	-	-
Data em que se tornaram ou se tornarão exercíveis	15.03.2018	15.03.2019	15.03.2020	11.07.2020	11.07.2021
Prazo máximo para exercício das Opções	15.03.2024	15.03.2024	15.03.2024	11.07.2024	11.07.2024
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	26,5	26,5	26,5	26,9	26,9
Valor justo das Opções na data de outorga	14,3	14,6	14,8	13,7	13,6
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	268.894	275.283	279.041	7.579.000	7.518.500

Diretoria						
Número de membros	7,0					
Em relação às ações restritas	Plano 2015 - Ações retritas (tranche 1)	Plano 2015 - Ações retritas (tranche 2)	Plano 2015 - Ações retritas (tranche 3)	Plano 2016 - Ações retritas (tranche 1)	Plano 2016 - Ações retritas (tranche 2)	Plano 2016 - Ações retritas (tranche 3)
Quantidade	51.344	51.344	51.344	25.744	25.744	25.744
Quantidade exercível	-	-	-	-	-	-
Data em que se tornaram ou se tornarão exercíveis	16.03.2017	16.03.2018	16.03.2019	15.03.2018	15.03.2019	15.03.2020
Prazo máximo para exercício das Opções	16.03.2019	16.03.2020	16.03.2021	15.03.2020	15.03.2021	15.03.2022
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	-	-	-	-	-	-
Valor justo das Opções na data de outorga	22,2	21,3	20,4	22,2	21,3	20,4
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	-	-	-	-	-	-

Valores referentes ao exercício de 2015[(1)]

	Diretoria			
Número de Membros*	6,2			
Em relação às Opções	Plano 2011	Plano 2013	Plano 2014	Plano 2015 (tranche 1)
Quantidade em aberto	205.290	108.004	195.491	49.891
Quantidade exercível	205.290	-	-	-
Data em que se tornaram ou se tornarão exercíveis	23.03.2015	18.03.2017	17.03.2018	16.03.2017
Prazo máximo para exercício das Opções	23.03.2019	18.03.2021	17.03.2022	16.03.2023
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	58,1	63,5	42,5	28,4
Valor justo das Opções no último dia do exercício social	16,5	12,1	8,5	9,7
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	3.387.285	1.306.848	1.661.674	483.943

*Não há membros não remunerados

	Diretoria			
Número de Membros	6,2			
Em relação às Opções	Plano 2015 (tranche 2)	Plano 2015 (tranche 3)	Plano 2015 - Aceleração da estratégia (tranche 1)	Plano 2015 - Aceleração da estratégia (tranche 2)
Quantidade em aberto	49.891	49.891	715.000	715.000
Quantidade exercível	-	-	-	-
Data em que se tornaram ou se tornarão exercíveis	16.03.2018	16.03.2019	28.07.2019	28.07.2020
Prazo máximo para exercício das Opções	16.03.2023	16.03.2023	28.07.2023	28.07.2023
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	28,3	28,3	26,9	26,9
Valor justo das Opções no último dia do exercício social	10,1	10,5	12,4	12,4
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	503.899	527.348	8.908.900	8.866.000

	Diretoria		
Número de Membros	6,2		
Em relação às Ações Restritas	Plano 2015 - Ações restritas (tranche 1)	Plano 2015 - Ações restritas (tranche 2)	Plano 2015 - Ações restritas (tranche 3)
Quantidade em aberto	46.944	46.944	46.944
Quantidade exercível	-	-	-
Data em que se tornaram ou se tornarão exercíveis	16.03.2017	16.03.2018	16.03.2019
Prazo máximo para exercício das ações restritas	16.03.2023	16.03.2023	16.03.2023
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	-	-	-
Valor justo das Ações restritas no último dia do exercício social	22,2	21,3	20,4

Valor justo do total das Ações restritas no último dia do exercício social	-	-	-

(1) Em 2015 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

Valores referentes ao exercício de 2014[1]

	Diretoria				
Número de Membros.....	4,0				
Em relação às Opções exercíveis	Plano 2009	Plano 2010	Plano 2011	Plano 2013	Plano 2014
Quantidade	396.327	601.822	188.199	290.764	135.168
Data em que se tornaram ou se tornarão exercíveis	22.04.2013	19.03.2014	23.03.2015	18.03.2017	17.03.2018
Prazo máximo para exercício das Opções	22.04.2017	19.03.2018	23.03.2019	18.03.2021	17.03.2022
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	30,6	45,0	52,5	57,3	38,4
Valor justo das Opções na data de outorga.....	7,8	10,8	16,4	12,1	8,5
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	3.103.240	6.511.714	3.095.874	3.518.244	1.154.335

[1] Em 2014 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

13.7 Opções e/ou ações restritas exercidas

Valores referentes ao exercício de 2016 [(1)]:

	Diretoria
Número de Membros*	1,0
Em relação às ações restritas exercidas	Plano 2015 (tranche 1)
Número de ações exercidas	17.700
Valor justo	22,27
Valor total da diferença entre o valor justo e o valor de mercado das ações relativas às Ações restritas exercidas	187.443
Ações entregues	17.700
Preço médio ponderado de aquisição	39,6
Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas	120.183
Em relação às ações entregues	Não foram entregues ações relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração.

Durante o exercício de 2016 não ocorreram exercício dos planos de opções.

Valores referentes ao exercício de 2015 [(1)]:

Não foram exercidas opções e/ou ações restritas no exercício social de 2015.

Valores referentes ao exercício de 2014 [(1)]:

	Diretoria			
Número de Membros*	4,0			
Em relação às Opções exercidas	Plano 2008	Plano 2009	Plano 2010	Plano 2011
Número de ações	139.298	396.327	-	-
Preço médio ponderado de exercício	26,75	30,6	n/a	n/a
Valor total da diferença entre o valor de exercício e o valor de mercado das ações relativas às Opções exercidas	1.584	468	n/a	n/a
Em relação às ações entregues	**Não foram entregues ações relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração e da diretoria estatutária**			

[(1)] Em 2014 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal

*Não há membros não remunerados

13.8 Descrição sumaria das Informações necessárias para a compreensão dos dados divulgados nos itens 13.5 a 13.7, tal como a explicação do método de precificação do valor das ações e das opções, indicando, no mínimo:

Valores referentes ao exercício de 2016 [(1)]:

Plano de Opções e Ações restritas

	Conselho de Administração	Diretoria
a) modelo de precificação	N/A	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco	N/A	Volatilidade de aproximadamente 37,2%; Rendimento de dividendos de 3,4%; Taxa de juros livre de risco de 12,9 até 13,2%.
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

Programa de Aceleração da Estratégia

	Conselho de Administração	Diretoria
a) modelo de precificação	N/A	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco	N/A	Volatilidade de aproximadamente 39,4%; Rendimento de dividendos de 4,6%; Taxa de juros livre de risco de 11,5 até 12,1%.
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

Valores referentes ao exercício de 2015 [(1)]:

Plano de Opções e Ações restritas

	Conselho de Administração	Diretoria
a) modelo de precificação	N/A	Binomial
b) dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco	N/A	Volatilidade de aproximadamente 30%; Rendimento de dividendos de 4,3%; Taxa de juros livre de risco de 12,6%.
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

Programa de Aceleração da Estratégia

	Conselho de Administração	Diretoria
a) modelo de precificação	N/A	Binomial
b) .....dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco	N/A	Volatilidade de aproximadamente 32%; Rendimento de dividendos de 4,2%; Taxa de juros livre de risco de 12,2%.
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

Valores referentes ao exercício de 2014 [(1)]:

	Conselho de Administração	Diretoria
a) ..... modelo de precificação	N/A	Binomial
b) ..... dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco	N/A	Volatilidade de 30%; Rendimento de dividendos de 5,7%; Taxa de juros livre de risco de 12,9%.
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

Valores referentes ao exercício de 2013 [(1)]:

	Conselho de Administração	Diretoria
a) ..... modelo de precificação	N/A	Binomial
b) ..... dados e premissas utilizadas no modelo de precificação, incluindo o preço médio ponderado das ações, preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco	N/A	Volatilidade de 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

[(1)] Em 2016, 2015, 2014 e 2013 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

13.9 Informar a quantidade de ações ou cotas direta ou indiretamente detidas, no Brasil ou no exterior, e outros valores mobiliários conversíveis em ações ou cotas, emitidos pela Companhia, seus controladores diretos ou indiretos, sociedades controladas ou sob controle comum, por membros do conselho de administração, da diretoria estatutária ou do conselho fiscal, agrupados por órgão

Não aplicável.

13.10 Em relação aos Planos de previdência dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, fornecer as seguintes informações em forma de tabela:

	Conselho de Administração	**Diretoria**	**Total**
a) número de membros*	8,4	6,2	14,6
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 vinculo 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	**192,2**	**192,2 (*)**
f) valor total acumulado das contribuições realizadas durante o último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores	Não aplicável	**22,0**	22,0
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	-

(*) Valores atualizados de acordo com a conta BrasilPrev base dezembro/16, considerando toda a Companhia.

*Não há membros não remunerados.

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

Conselho de Administração

Ano	Número de Membros(*)	Valor da Maior Remuneração Individual	Valor Médio da Remuneração individual	Valor da Menor Remuneração Individual(**)
2016	8,8	1.179,1	899,2	815,6
2015	8,4	1.392,9	683,9	190,8
2014	8,3	1.213,6	774,2	534,2

*Não há membros não remunerados

** Para o valor da menor remuneração anual individual, foram desconsiderados os membros que não tenham exercido pelo menos 12 meses na função.

Diretoria

Ano	Número de Membros (*)	Valor da Maior Remuneração Individual	Valor Médio da Remuneração individual	Valor da Menor Remuneração Individual(**)
2016	7,1	5.484,9	4.548,0	3.363,8
2015	6,2	6.779,0	4.501,2	1.266,6
2014	4,0	6.144,4	3.731,7	2.053,4

*Não há membros não remunerados

** Para o valor da menor remuneração anual individual, foram desconsiderados os membros que não tenham exercido pelo menos 12 meses na função.

Conselho Fiscal

Em 2016 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

13.12 Descrição dos arranjos contratuais, apólices de seguros ou outros instrumentos que estruturem 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

Foi aprovada em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 6 de fevereiro de 2015 um incremento de R$ 9 milhões na remuneração anual global dos administradores aprovada em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 11 de abril de 2014, para incluir o valor negociado com membro da Diretoria que se desligou da Companhia, a título de Instrumento Particular de Confidencialidade e de Não Fazer Concorrência ("Acordo"). O valor desse contrato vem sendo amortizado mensalmente pelo seu período de vigência de 36 (trinta e seis) meses desde 01.01.2015, em contrapartida de despesas que serão reportadas

nesse campo. Os pagamentos serão incorridos em 2 (duas) parcelas: a primeira, correspondente a 60% (sessenta por cento) do valor total, foi paga na ocasião da celebração do Acordo e a parcela remanescente, representativa de 40% (quarenta por cento) do valor total, será paga em 01.01.2018.

Em adição a Companhia possui 03 (três) contratos em vigor firmados com ex-administradores da Companhia que foram amortizados no ano de 2016 e em relação aos quais existem saldos remanescentes a serem amortizados ao longo de 2017.

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

Valores referentes ao exercício de 2016 [(1)]:

Conselho de Administração	Diretoria	Total
48%	0%	10%

[(1)]Em 2016 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

Valores referentes ao exercício de 2015 [(1)]:

Conselho de Administração	Diretoria	Total
32%	0%	8%

[(1)]Em 2015 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

Valores referentes ao exercício de 2014 [(1)]:

Conselho de Administração	Diretoria	Total
37%	0%	11%

[(1)]Em 2014 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

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

Valores referentes ao exercício de 2016 [(1)]:

Conselho de Administração	Diretoria	Total
0	0	0

(1) Em 2016 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

Valores referentes ao exercício de 2015 (1):

Conselho de Administração	Diretoria	Total
0	0	0

(1) Em 2015 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

Valores referentes ao exercício de 2014 (1):

Conselho de Administração	Diretoria	Total
0	0	0

(1) Em 2014 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

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

Não temos quaisquer valores reconhecidos nos resultados dos nossos controladores, diretos ou indiretos, de sociedades sob controle comum e de controladas, como rem uneração dos membros do nosso Conselho de Administração ou da nossa Diretoria. Além disso, durante o exercício de 2016 não foi instalado nenhum Conselho Fiscal.

13.16 Fornecer Outras Informações Relevantes

Não há outras informações relevantes que não foram mencionadas nos tópicos anteriores.

ANEXO V - NEGOCIAÇÃO DE AÇÕES DE PRÓPRIA EMISSÃO

natura
bem estar bem

Anexo V
Negociação de Ações de Própria Emissão

1. Justificar pormenorizadamente o objetivo e os efeitos econômicos esperados da operação:

O Programa de Ações Restritas, aprovado em assembleia geral extraordinária da Companhia realizada em 6 de fevereiro de 2015 e posteriormente aditado em assembleia geral extraordinária da Companhia realizada em 27 de julho de 2015 (o "Programa") foi objeto de ofício encaminhado pela Comissão de Valores Mobiliários (Ofício nº 253/2016-CVM/SEP/GEA-2) no que diz respeito à competência do Conselho de Administração da Companhia para aprovação da cessão e transferência de ações restritas a participantes desligados da Companhia, especificamente na hipótese em que os direitos às ações restritas não se encontravam plenamente adquiridos na data de desligamento de tal participante (a "Matéria Controversa"). Em 10 de janeiro de 2017, a Companhia apresentou consulta à Comissão de Valores Mobiliários acerca da Matéria Controversa, não tendo recebido, até a data da primeira apresentação deste Manual, manifestação acerca de tal consulta. A Companhia recebeu em 14 de março de 2017 resposta da área técnica da Comissão de Valores Mobiliários no sentido de que a cessão e transferência de ações restritas a participantes desligados da companhia que não estavam *vested* na data de seus respectivos desligamentos deve ser submetida à deliberação da assembleia. Nas assembleias gerais ordinária e extraordinária a serem realizadas em 11 de abril de 2017 será discutida e votada a proposta de cessão e transferência de 102.956 (cento e duas mil, novecentas e cinquenta e seis) ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, outorgadas ao Senhor Roberto Oliveira de Lima, para a qual foi convocada.

A Companhia e Roberto Oliveira de Lima, ex-Diretor Presidente da Companhia, firmaram um acordo a respeito da manutenção, por Roberto Oliveira de Lima, dos direitos à aquisição das ações restritas a despeito de os direitos a tais ações não se encontrarem plenamente adquiridos por Roberto Oliveira de Lima na data de seu desligamento da Companhia ocorrido em 25 de outubro de 2016 (data de sua renúncia ao cargo de Diretor Presidente da Companhia).

De acordo com os termos e condições do referido acordo, caso a Comissão de Valores Mobiliários reitere sua posição em relação à Matéria Controversa a qualquer momento antes da, ou não se manifeste acerca da Matéria Controversa antes da, data de divulgação e publicação do edital de convocação da primeira assembleia geral de acionistas da Companhia, seja ordinária e/ou extraordinária, a ser realizada no ano de 2017, conforme calendário corporativo divulgado pela Companhia à Comissão de Valores Mobiliários, à BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros e ao mercado em geral, a administração da Companhia comprometeu-se a fazer com que seja incluído no edital de convocação da referida assembleia item referente à discussão, exame e deliberação acerca da cessão e transferência das ações restritas a Roberto Oliveira de Lima (a despeito de os direitos às ações restritas não se encontrarem plenamente adquiridos na data de desligamento de tal participante da Companhia), mantidos inalterados todos os demais termos e condições previstos no Programa, no Plano de Outorga de Ações Restritas - Ano Calendário de 2015 aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia em reunião realizada em 16 de março de 2015 (o "Plano 2015"), no Plano de Outorga de Ações Restritas - Ano Calendário de 2016 aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia em reunião realizada em 16 de março de 2016 (o "Plano 2016" e, em conjunto com o Plano 2015, os "Planos") e em cada um dos instrumentos particulares de outorga de ações restritas firmados entre a Companhia e Roberto Oliveira de Lima.

2. Informar as quantidades de ações (i) em circulação e (ii) já mantidas em tesouraria:

Número de ações em circulação: 172.108.337 (cento e setenta e dois milhões, cento e oito mil, trezentas e trinta e sete).

Número de ações em tesouraria: 936.884 (novecentas e trinta e seis mil, oitocentas e oitenta e quatro).

3. Informar a quantidade de ações que poderão ser adquiridas ou alienadas:

Serão cedidas e transferidas 102.956 (cento e duas mil, novecentas e cinquenta e seis) ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia.

4. Descrever as principais características dos instrumentos derivativos que a companhia vier a utilizar, se houver:
Não aplicável.

5. Descrever, se houver, eventuais acordos ou orientações de voto existentes entre a companhia e a contraparte das operações:

A Companhia e Roberto Oliveira de Lima firmaram, em 31 de março de 2015, instrumento particular de outorga de ações restritas, referente ao Plano 2015, por meio do qual foram outorgadas a Roberto Oliveira de Lima 102.331 (cento e duas mil, trezentas e trinta e uma) ações restritas, sendo que 33,33% seria plenamente adquirido em 16 de março de 2017, 33,33% plenamente adquirido em 16 de março de 2018 e 33,33% plenamente adquirido em 16 de março de 2019.

Em 31 de março de 2016 a Companhia e Roberto Oliveira de Lima firmaram instrumento particular de outorga de ações restritas, referente ao Plano 2016, por meio do qual foram outorgadas a Roberto Oliveira de Lima 34.731 (trinta e quatro mil, setecentas e trinta e uma) ações restritas, sendo que 33,33% seria plenamente adquirido em 16 de março de 2018, 33,33% plenamente adquirido em 16 de março de 2019 e 33,33% plenamente adquirido em 16 de março de 2020.

Em 7 de fevereiro de 2017, a Companhia e Roberto Oliveira de Lima assinaram termo de quitação extrajudicial e outras avenças a respeito da manutenção, por Roberto Oliveira de Lima, dos direitos à aquisição das ações restritas a despeito de os direitos a tais ações não se encontrarem plenamente adquiridos por Roberto Oliveira de Lima na data de seu desligamento da Companhia ocorrido em 25 de outubro de 2016 (data de sua renúncia ao cargo de Diretor Presidente da Companhia).

De acordo com os termos e condições do referido termo de quitação, caso a Comissão de Valores Mobiliários reitere sua posição em relação à Matéria Controversa a qualquer momento antes da, ou não se manifeste acerca da Matéria Controversa antes da, data de divulgação e publicação do edital de convocação da primeira assembleia geral de acionistas da Companhia, seja ordinária e/ou extraordinária, a ser realizada no ano de 2017, conforme calendário corporativo divulgado pela Companhia à Comissão de Valores Mobiliários, à BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros e ao mercado em geral, a administração da Companhia comprometeu-se a fazer com que seja incluído no edital de convocação da referida assembleia item referente à discussão, exame e deliberação acerca da cessão e transferência das ações restritas a Roberto Oliveira de Lima (a despeito de os direitos às ações restritas não se encontrarem plenamente adquiridos na data de desligamento de tal participante da Companhia), mantidos inalterados todos os demais termos e condições previstos no Programa, em cada um dos Planos e em cada um dos instrumentos particulares de outorga de ações restritas firmados entre a Companhia e Roberto Oliveira de Lima.

Ainda de acordo com o termo de quitação firmado entre a Companhia e Roberto Oliveira de Lima, não havendo manifestação da Comissão de Valores Mobiliários em relação à Matéria Controversa, favorável à aprovação pelo Conselho de Administração, até 16 de março de 2017 (primeira data de *vesting* das ações restritas), Roberto Oliveira de Lima terá direito à

compensação financeira correspondente à quantidade de ações restritas que se tornarem *vested* na referida data (correspondentes a 33,33% das ações restritas a ele outorgadas nos termos do Plano 2015). Referida compensação financeira, contida na rubrica "Benefícios pela cessação do exercício do cargo" da proposta de remuneração dos administradores submetida à assembleia geral, será devida uma vez aprovada a proposta de remuneração.

6. Na hipótese de operações cursadas fora de mercados organizados de valores mobiliários, informar:

a) o preço máximo (mínimo) pelo qual as ações serão adquiridas (alienadas); e

O preço pelo qual as ações serão cedidas e transferidas, expresso em Reais, será correspondente ao resultado da multiplicação do (i) valor, expresso em Reais, correspondente à cotação média de cada ação ordinária, nominativa e sem valor nominal, de emissão da Natura negociada na BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros na data de *vesting* das ações restritas (cada data de *vesting*, a "Data de Aquisição"), conforme previsto em cada um dos Planos, pela (ii) quantidade de ações restritas que se tornem *vested* na correspondente Data de Aquisição.

b) se for o caso, as razões que justificam a realização da operação a preços mais de 10% superiores, no caso de aquisição, ou mais de 10% inferiores, no caso de alienação, à média da cotação, ponderada pelo volume, nos dez pregões anteriores.

O preço de alienação de cada ação ordinária, nominativa e sem valor nominal, de emissão da Companhia a ser cedida e transferida a Roberto Oliveira de Lima corresponderá à cotação média de cada ação ordinária, nominativa e sem valor nominal, de emissão da Natura negociada na BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros na correspondente data de *vesting* das ações restritas. Dessa maneira, a administração da Companhia não pode assegurar que tal preço de alienação não será mais de 10% (dez por cento) inferior à média da cotação, ponderada pelo volume, nos 10 (dez) pregões anteriores à data de *vesting*, tendo em vista as flutuações naturais de cotação a que as ações de emissão da Companhia estão sujeitas quando de sua negociação na BM&FBOVESPA S.A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros.

7. Informar, se houver, os impactos que a negociação terá sobre a composição do controle acionário ou da estrutura administrativa da sociedade:

Não haverá impactos na composição do controle acionário ou da estrutura administrativa da Companhia.

8. Identificar as contrapartes, se conhecidas, e, em se tratando de parte relacionada à companhia, tal como definida pelas regras contábeis que tratam desse assunto, fornecer ainda as informações exigidas pelo art. 8º da Instrução CVM nº 481, de 17 de dezembro de 2009:

I – Nome e qualificação da parte relacionada interessada: Roberto Oliveira de Lima (CPF/MF nº 860.196.518-00).

II – Natureza da relação da parte relacionada interessada com a companhia: ex-Diretor Presidente da Companhia.

III – Quantidade de ações e outros valores mobiliários emitidos pela companhia que sejam de titularidade da parte relacionada interessada, direta ou indiretamente: 87.500 (oitenta e sete mil e quinhentas) ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia.

IV – Eventuais saldos existentes, a pagar e a receber, entre as partes envolvidas: Roberto Oliveira de Lima possui saldo remanescente, a título de indenização, a receber da Companhia em decorrência do instrumento particular de constituição de obrigação de confidencialidade e de não fazer concorrência (*non-compete agreement*) firmado em 30 de novembro de 2016.

V – Descrição detalhada da natureza e extensão do interesse em questão: cessão e transferência de 102.956 (cento e duas mil, novecentas e cinquenta e seis) ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, nos termos do Programa e dos Planos.

VI – Recomendação da administração acerca da proposta, destacando as vantagens e desvantagens da operação para a companhia: a administração da Companhia entende que a manutenção, por Roberto Oliveira de Lima, dos direitos à aquisição das ações restritas, a despeito de os direitos a tais ações não se encontrarem plenamente adquiridos por Roberto Oliveira de Lima na data de seu desligamento da Companhia, justifica-se pelos investimentos de longo prazo realizados por Roberto Oliveira de Lima em ações de emissão da Companhia quando da outorga pela Companhia de ações restritas a ele.

9. Indicar a destinação dos recursos auferidos, se for o caso: Não aplicável, pois a Companhia não auferirá recursos com a cessão e transferência das ações.

10. Indicar o prazo máximo para a liquidação das operações autorizadas: As cessões e transferências das Ações se darão nas seguintes datas:

a) 16 de março de 2018 – transferência de 45.681 ações;
b) 16 de março de 2019 - transferência de 45.694 ações;
c) 16 de março de 2020 - transferência de 11.581 ações.

11. Identificar instituições que atuarão como intermediárias, se houver:

Itaú Corretora de Valores S.A., CNPJ 61.194.353/0001-64.

12. Especificar os recursos disponíveis a serem utilizados, na forma do art. 7º, § 1º, da Instrução CVM nº 567, de 17 de setembro de 2015:

Não aplicável, pois não se trata de aquisição de ações de emissão da Companhia.

13. Especificar as razões pelas quais os membros do conselho de administração se sentem confortáveis de que a recompra de ações não prejudicará o cumprimento das obrigações assumidas com credores nem o pagamento de dividendos obrigatórios, fixos ou mínimos:

Não aplicável, pois não se trata de uma recompra de ações.