

Proposta da Administração

Assembleia Geral
Extraordinária

30 de novembro de 2017



São Paulo, 31 de outubro de 2017.

Senhores Acionistas,

A Administração da Natura Cosméticos S.A. ("Companhia" ou "Natura") submete à apreciação dos Senhores Acionistas a presente Proposta da Administração ("Proposta") em relação às matérias constantes da ordem do dia contida no edital de convocação para a Assembleia Geral Extraordinária ("Assembleia") a ser realizada em 30 de novembro de 2017.

Natura Cosméticos S.A.

Índice da Proposta



Capítulo	Slide
I. Informações sobre as Matérias da Ordem do Dia	4
1. Termos da Aquisição da The Body Shop	5
2. Criação da Posição de Presidente Executivo do Conselho de Administração e Alteração e Especificação das Atribuições dos Copresidentes	6
3. Alteração da Composição e Estrutura da Diretoria da Companhia	7
4. Consolidação do Estatuto Social	8
5. Eleição de Novo Membro do Conselho de Administração da Companhia	9
6. Alteração e Ratificação do Montante Global de Remuneração dos Administradores	10
7. Aprovação do Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia e Segundo do Programa de Outorga de Ações Restritas da Companhia para o ano de 2017	11
II. Anexos	12

A photograph of two men laughing joyfully on a rooftop. The man on the left is wearing a light blue button-down shirt and has his head tilted back. The man on the right is wearing a dark purple button-down shirt and has his head bowed. The background shows a city skyline at sunset, with a warm orange and pink glow. The text is overlaid in the lower center of the image.

**INFORMAÇÕES SOBRE
AS MATÉRIAS DA ORDEM DO DIA**

1. Termos da Aquisição da The Body Shop

Em 7 de setembro de 2017, a Natura (Brasil) International B.V., subsidiária da Companhia, concluiu a aquisição da totalidade das ações da The Body Shop International Plc.

Conforme comunicado pela Companhia por meio do Fato Relevante datado de 26 de junho de 2017, tal aquisição não está sujeita à deliberação assemblear da Companhia, nem ensejará direito de recesso, para os fins e efeitos do artigo 256 da Lei nº 6.404/76, na medida em que a aquisição foi realizada pela Natura (Brasil) International B.V., nos termos do item 7.3 do Ofício-Circular/CVM/SEP/Nº01/2017.

Ainda assim, como boa prática de governança corporativa e para que os acionistas tenham a oportunidade de tomar conhecimento sobre as bases da referida aquisição, o **Anexo I** da presente Proposta contém uma apresentação dos principais termos e racional estratégico da aquisição da The Body Shop.

2. Criação da Posição de Presidente Executivo do Conselho de Administração e Alteração e Especificação das Atribuições dos Copresidentes

O Conselho de Administração da Companhia, conforme proposta apresentada na reunião realizada no dia 8 de setembro de 2017, propõe a revisão da estrutura interna de governança do Conselho de Administração, com a finalidade de:

- 2.1. Criar uma nova posição de "Presidente Executivo do Conselho de Administração", que além das atribuições legais, deverá ter atribuições específicas relativas à implementação da estratégia do Grupo Natura, auxílio na fiscalização de cada unidade de negócios individual, suporte na criação, implementação e liderança do Comitê Operacional do Grupo natura, fomento da sinergia entre a direção de cada unidade de negócio, dentre outras atribuições. O teor integral das atribuições propostas para o Presidente Executivo do Conselho de Administração encontra-se no Anexo II da presente Proposta.
- 2.2. Alterar e estabelecer atribuições específicas, além das atribuições legais, para os Copresidentes do Conselho de Administração, as quais incluem o fomento da visão do Grupo Natura de acordo com seus valores, desenvolvimento de relações institucionais do Grupo Natura com entidades e autoridades, promoção do relacionamento com acionistas da Companhia, coordenação das atividades do Conselho de Administração da Companhia, dentre outras atribuições. O teor integral das atribuições propostas para os Copresidentes do Conselho de Administração encontra-se no Anexo II da presente Proposta.

Com base no acima, propõe-se alterar o caput e §§ 1º, 2º e 3º do artigo 18 do Estatuto Social da Companhia, conforme versão consolidada do Estatuto Social constante do **Anexo II** desta Proposta. Em atendimento ao disposto no artigo 11 da Instrução CVM nº 481/09 ("ICVM 481"), o referido Anexo II contém um quadro comparativo, incluindo a redação atual, redação proposta e a justificativa da alteração. Além disso, para fácil referência e melhor visualização e contextualização da alteração ora proposta, também encontram-se em tal Anexo II as versões marcada e limpa do Estatuto Social consolidando a alteração proposta.

3. Alteração da Composição e Estrutura da Diretoria da Companhia

Tendo em vista a revisão da estrutura interna de governança da Companhia, o Conselho de Administração propõe a alteração da estrutura e composição da Diretoria da Companhia, com o intuito de especificar e estabelecer, expressamente no Estatuto Social da Companhia, as atribuições específicas para os cargos de Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, Diretor Jurídico e de Compliance, Diretor Executivo Operacional de Vendas Diretas e Diretor Executivo Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade, com o objetivo de trazer maior transparência às práticas de governança da Companhia. Assim, propõe-se alterar os artigos 20, 21, 23 e 24, §§ 1º, 2º, 3º, 4º e 5º do Estatuto Social da Companhia, conforme versão consolidada constante do **Anexo II** da presente Proposta.

Em atendimento ao disposto no artigo 11 da ICVM 481, o Anexo II desta Proposta contém um quadro comparativo, incluindo a redação atual, redação proposta e a justificativa da alteração. Além disso, para fácil referência e melhor visualização e contextualização da alteração ora proposta, também encontram-se no Anexo II as versões marcada e limpa do Estatuto Social consolidando a alteração proposta.

4. Consolidação do Estatuto Social

Na medida em que as alterações propostas nos itens 2 e 3 sejam aprovadas pelos acionistas, o Conselho de Administração propõe, por conseguinte, a consolidação do Estatuto Social da Companhia, nos termos do **Anexo II** à presente Proposta.

Em atendimento ao disposto no artigo 11 da Instrução ICVM 481, o Anexo II desta Proposta contém um quadro comparativo, incluindo a redação atual, redação proposta e a justificativa da alteração. Além disso, para fácil referência e melhor visualização e contextualização da alteração ora proposta, também encontram-se no Anexo II as versões marcada e limpa do Estatuto Social consolidando a alteração proposta.

5. Eleição de Novo Membro do Conselho de Administração da Companhia

O Conselho de Administração da Companhia, conforme recomendação de voto proferida em reunião realizada no dia 8 de setembro de 2017, propõe a eleição do Sr. **Peter Bryce Saunders**, como conselheiro independente da Companhia, com prazo de mandato até a data da próxima Assembleia Geral Ordinária, na qual serão discutidas as demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2017, aumentando, portanto, o número atual de membros do Conselho de Administração de 9 (nove) para 10 (dez) membros.

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 165/91 e da ICVM 481.

Os Acionistas que pretendam requerer a adoção do processo de voto múltiplo deverão fazê-lo, por escrito, à Companhia, com pelo menos 48 horas de antecedência da realização da Assembleia, mediante correspondência entregue na sede da Companhia, localizada na Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, Vila Jaguara, CEP 05106-000, na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores. Ressalte-se ainda que, os Acionistas titulares, individualmente ou em bloco, 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, observado o disposto no artigo 141, §4º, I da Lei nº 6.404/1076 e no Estatuto Social da Companhia.

Caso ocorra a eleição em separado, propõe-se que o membro eleito seja acrescido aos 10 (dez) membros eleitos pelo voto majoritário, totalizando 11 (onze) 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 da Assembleia.

Em atendimento ao disposto no artigo 10 da ICVM 481, o **Anexo III** (Administradores da Companhia) da presente Proposta contem as informações exigidas sobre o candidato indicado ao Conselho de Administração.

6. Alteração e Ratificação do Montante Global de Remuneração dos Administradores

Em decorrência das alterações propostas na estrutura de governança da Companhia, as quais também serão objeto de deliberação dos acionistas da Companhia durante a Assembleia, o Conselho de Administração propõe a alteração do montante global da remuneração dos administradores, aprovado nas Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária realizadas em 11 de abril 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), propondo um aumento do valor da remuneração global para R\$ 77.300.768,34 (setenta e sete milhões, trezentos mil, setecentos e sessenta e oito reais e trinta e quatro centavos), representando um aumento de R\$ 15.403.194,34 (quinze milhões, quatrocentos e três mil, cento e noventa e quatro reais e trinta e quatro centavos), o qual será pago aos administradores 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 atendimento ao disposto no artigo 12 da ICVM 481, o **Anexo IV** desta Proposta (Remuneração dos Administradores) contém as informações detalhadas acerca deste proposta sobre a remuneração dos administradores da Companhia.

7. Aprovação do Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia e do Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas da Companhia para o ano de 2017

O Conselho de Administração da Companhia propõe a aprovação do Segundo Programa de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia e do Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas da Companhia, a fim de refletir a estratégia da Companhia para a retenção de administradores e empregados tanto da Companhia quanto de suas controladas.

O **Anexo V** da presente Proposta contém as informações exigidas nos termos do Anexo 13 da ICVM 481.



ANEXOS



Anexos

-
- 2.1. Anexo I** – Apresentação sobre a Aquisição da The Body Shop
-
- 2.2. Anexo II** – Proposta de Revisão do Estatuto Social e Quadro Comparativo
-
- 2.3. Anexo III** – Item 12 do Formulário de Referência
-
- 2.4. Anexo IV** – Remuneração dos Administradores (Item 13 do Formulário de Referência)
-
- 2.5. Anexo V** – Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia e Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas da Companhia para o ano de 2017 (Anexo 13 da ICVM 481 e Item 13 do Formulário de Referência)
-

obrigado



A close-up photograph of several overlapping green leaves, likely from a plant like a banana or similar, showing prominent veins. The leaves are arranged in a fan-like pattern, creating a sense of depth and texture. The lighting is soft, highlighting the vibrant green color of the foliage.

**Anexo I – Apresentação sobre a Aquisição da
The Body Shop**

Um grupo de cosméticos global, multicanal e movido por propósitos



Aēsop.



AGENDA

Três marcas, uma visão

Guilherme Leal

Nova estrutura administrativa e de governança para aprimorar a execução

Roberto Marques

Uma combinação transformadora, com uma estrutura financeira robusta

Robert Chatwin

Próximos passos / Considerações finais

Roberto Marques



*TRÊS MARCAS,
UMA VISÃO*

NATURA, AESOP E THE BODY SHOP: TRÊS MARCAS, UMA VISÃO COMUM



bem estar bem

“A Natura, por seu comportamento empresarial, pela qualidade das relações que estabelece e por seus produtos e serviços, será uma marca de expressão mundial, identificada com a comunidade das pessoas que se comprometem com a construção de um mundo melhor através da melhor relação consigo mesmas, com o outro, com a natureza da qual fazem parte, com o todo.”



Aēsop.

Nourish through intelligent interactions

“Valorizamos todo empreendimento humano realizado com rigor intelectual, visão e um toque caprichoso. Todo produto Aesop é feito com a mesma atenção aos detalhes que acreditamos que devem ser aplicados na vida em geral, levando em consideração uma diversidade de necessidades, bem como condições sazonais e ambientais.”



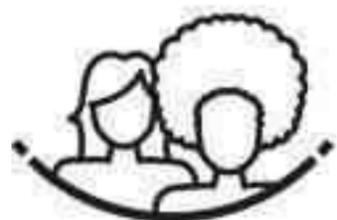
Enrich not Exploit™

“Valorizar sem Explorar. Para nós significa valorizar tanto as pessoas como nosso planeta, sua biodiversidade e suas fontes. Nós temos o compromisso de trabalhar de forma justa com nossos agricultores e fornecedores e ajudar as comunidades a prosperarem. Nossos produtos valorizam, mas nunca fazem promessas falsas e nunca são testados em animais.”

UM GRUPO ORIENTADO POR PROPÓSITOS

Uma combinação de três marcas pioneiras

Comprometidas em gerar impacto sócio-econômico-ambiental positivo, criando valor para todos os negócios, marcas e geografias



*Benefícios em
educação e saúde
para nossas
consultoras*



*Produtos com
fórmulas
vegetais*



*Ingredientes
rastreadáveis, com
cultivo sustentável*



*Comércio
Justo com
fornecedores*



*Sem testes
em animais*



*Negócios
carbono
neutro*



*Apoio à
educação
pública*

O NOVO GRUPO NATURA:
NOVA ESTRUTURA
ADMINISTRATIVA E DE
GOVERNANÇA

NOVA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E DE GOVERNANÇA PARA CONSTRUIR O GRUPO NATURA

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA NATURA

ROBERTO MARQUES
PRESIDENTE-EXECUTIVO¹

COMITÊ DE OPERAÇÕES DO GRUPO (COG)

PRESIDENTE
NATURA

João Paulo
Ferreira

PRESIDENTE
TBS

David Boynton

PRESIDENTE
AESOP

Michael
O'Keeffe

CTO

Robert
Chatwin

OUTRAS
FUNÇÕES-
CHAVE



Estabelece três negócios globais baseados nas escolhas/perfil de marca pelo consumidor: Natura, Aesop, TBS

Cada negócio será conduzido de forma autônoma, com CEO e Comitê Executivo próprio

Um novo e enxuto grupo de governança (COG) será formado para capturar sinergias, alocar recursos e conduzir a consolidação

Criação de uma nova posição: vice-presidente de Transformação (CTO)

Novo membro do Conselho¹: Peter Saunders, ex-CEO da TBS

O PAPEL DO COMITÊ DE OPERAÇÕES DO GRUPO

Contribuir com o desenvolvimento do Grupo Natura

.....
Definir e alocar recursos entre as unidades de negócios
.....

Identificar e priorizar sinergias em cada unidade de negócios (visão transversal): Back Offices, Compras, TI, Tesouraria
.....

Criar e supervisionar Centros de Excelência entre unidades de negócios: Varejo, Digital, Sustentabilidade e Marca



UMA COMBINAÇÃO
TRANSFORMADORA

TERMOS DA TRANSAÇÃO



DATA

Fechamento:
7 de Setembro de 2017



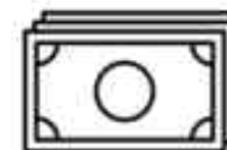
ENTERPRISE VALUE

US\$ 1,2 bilhão
(13x EBITDA)



CRIAÇÃO DE VALOR

EBITDA da TBS deve dobrar em **5 anos**, enquanto a **margem EBITDA** deve alcançar entre **12% e 14%**, vs. os atuais 8%



FINANCIAMENTO

Dívida financiada no Brasil no curto prazo

Dívida líquida/EBITDA do Grupo Natura deve voltar aos níveis **pré-transação** até o fim de **2022**



LOCALIZAÇÃO

A sede da The Body Shop permanece no Reino Unido

RACIONAL
ESTRATÉGICO
EXTREMAMENTE
INTERESSANTE

Mais um passo na construção de um grupo global, multimarcas e multicanal, baseado em produtos naturais

Alavancar a presença da Natura em múltiplos canais de venda para se tornar uma líder em cuidados pessoais e beleza

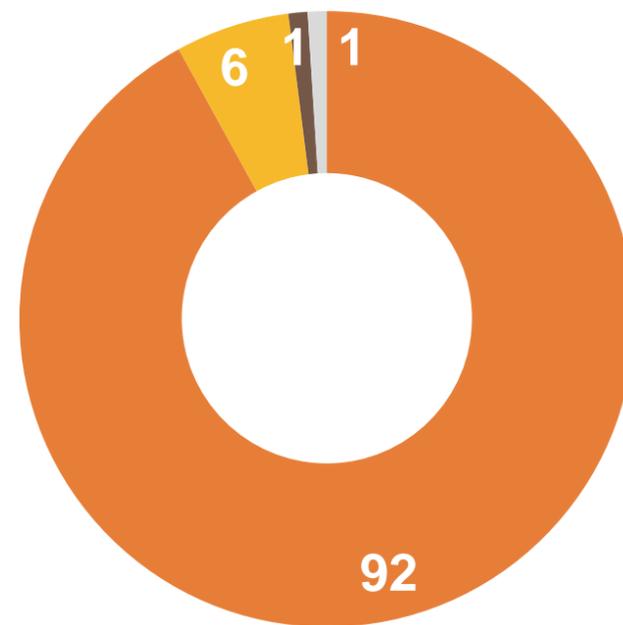
Alcance global com vasta presença geográfica em mercados importantes

Um amplo portfolio de produtos abrangendo categorias-chave

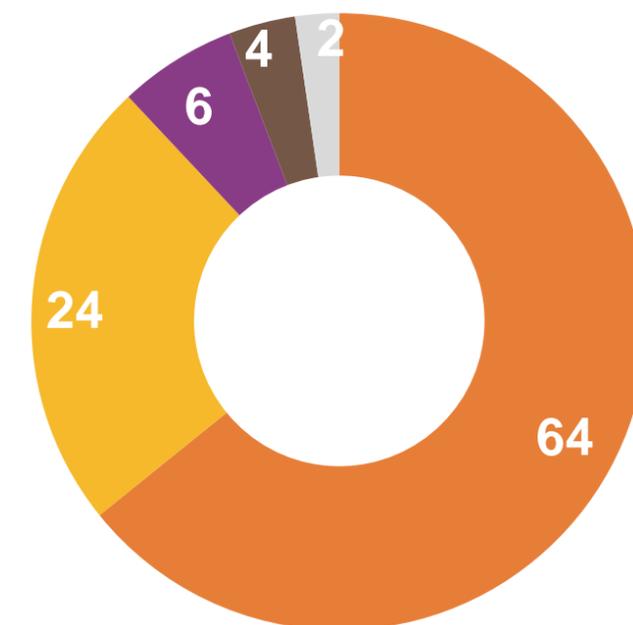
A COMBINAÇÃO CRIA UM GRUPO MULTICANAL

Uma conjunção poderosa de Consultoras de Beleza, franquias e lojas próprias

Receita líquida por canal
% 2016



Pré-aquisição

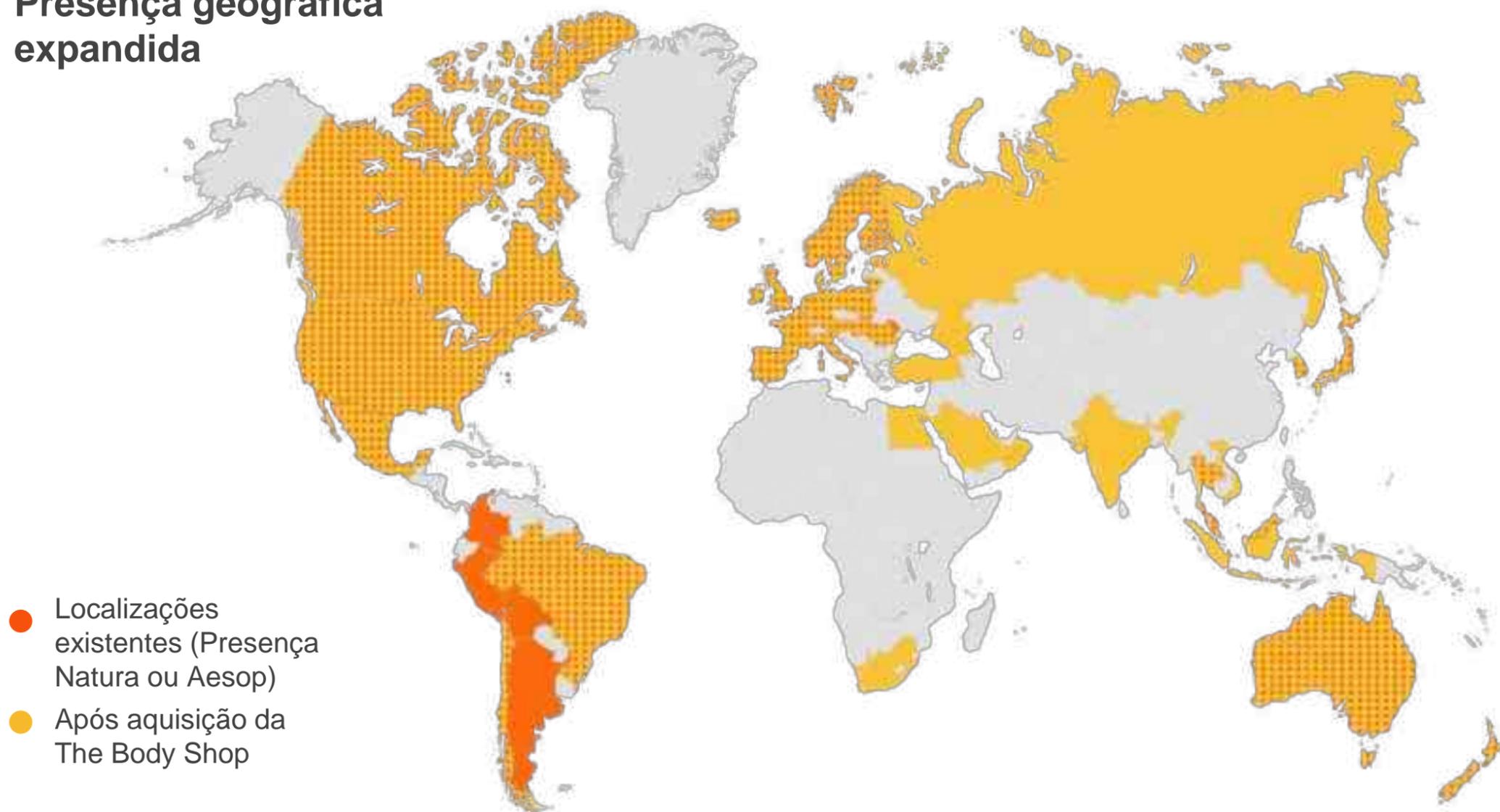


Pós-aquisição

- Venda Direta
- Lojas Próprias
- Franquias
- Digital
- Outros

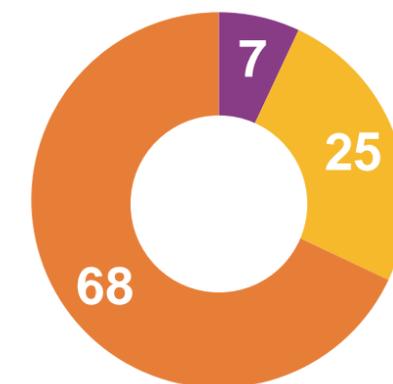
A COMBINAÇÃO AMPLIA A PRESENÇA DA NATURA EM MERCADOS IMPORTANTES

Presença geográfica expandida

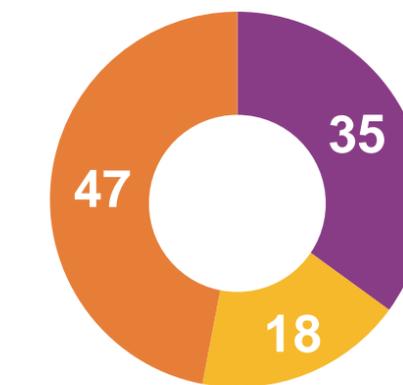


Receita líquida por região
% 2016

Pré-aquisição



Pós-aquisição

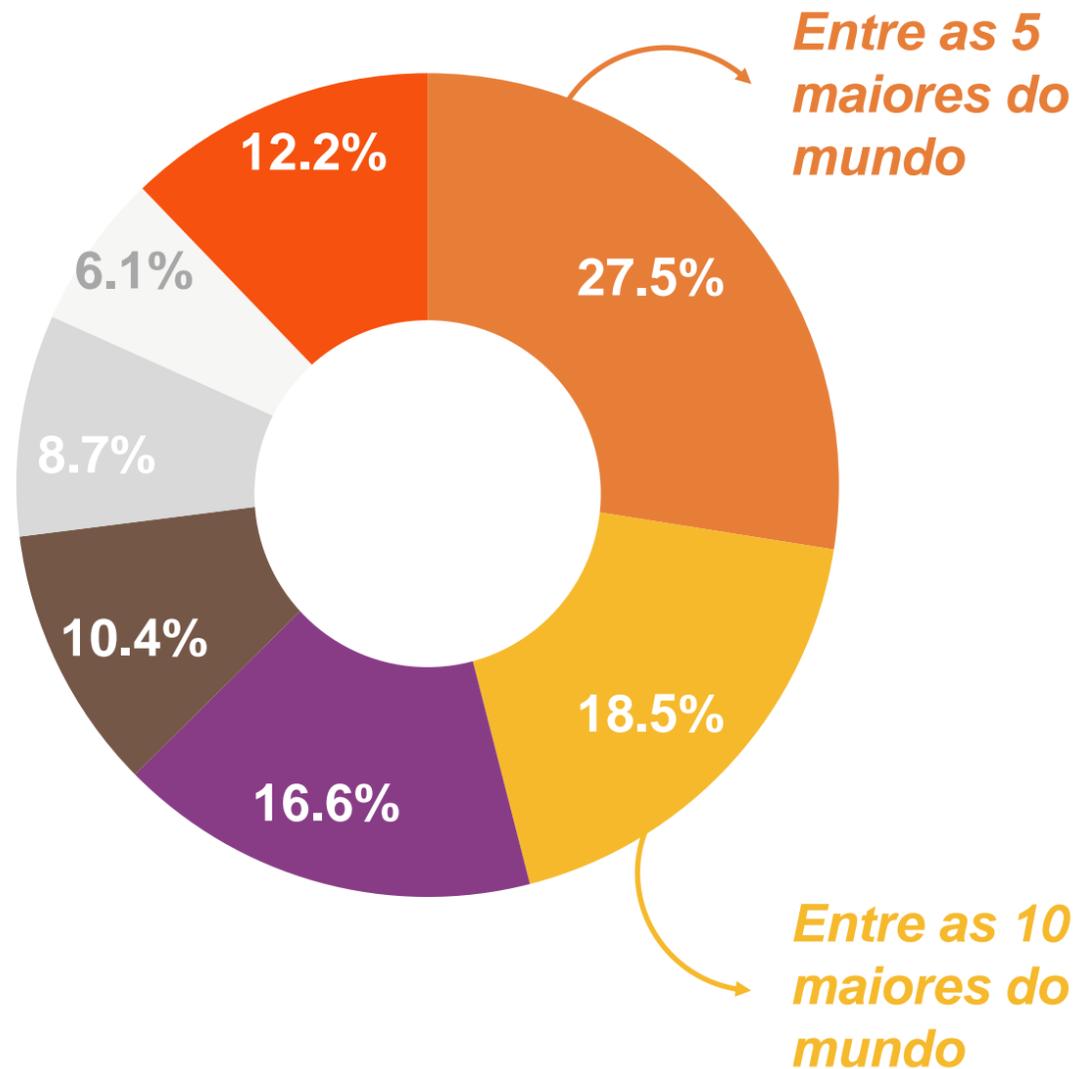


- Brasil
- Latam (ex-Brasil)
- Outros países

UM PORTFOLIO DE PRODUTOS SINÉRGICOS ABRANGENDO UMA AMPLA GAMA DE CATEGORIAS

Receita Líquida do Grupo Natura por categoria

- Banho & Corpo
- Fragrância
- Presentes
- Rosto
- Maquiagem
- Cabelo
- Outros



Consolida a forte **posição** da empresa em **corpo**, com marcas que unem ativos da biodiversidade à inovação

Aumenta a presença do grupo em rosto, a maior categoria na indústria da beleza

Fortalece a **proposta única de valor da empresa em fragrâncias**. A Natura é a única na América Latina a ter uma perfumista própria, com mais de 20 óleos essenciais exclusivos

Alavanca a força da Natura em categorias nas quais a The Body Shop tem presença mais tímida, como **fragrâncias e infantil**

THE BODY SHOP: UM FORTE PONTO DE PARTIDA

Maioria dos mercados é saudável

A maioria dos mercados em que a companhia opera está em mercados legados ou de alto crescimento

Apenas 25% das vendas vêm de mercados que necessitam de melhoras significativas

Grande conhecimento e consideração de marca

Nível de conhecimento e consideração da marca mais alto do que dos pares

Oportunidade para melhorar a razão entre consideração e compra efetiva

Oportunidade para expandir o comércio digital

E-commerce cresce acima do mercado, à taxa de dois dígitos; alta penetração em mercados recentes, como nos EUA (28%)

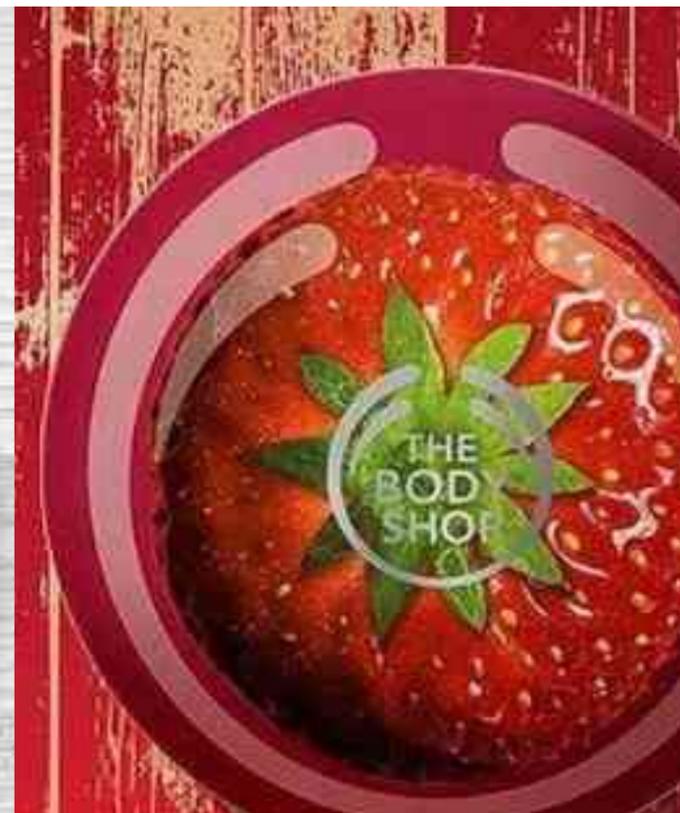
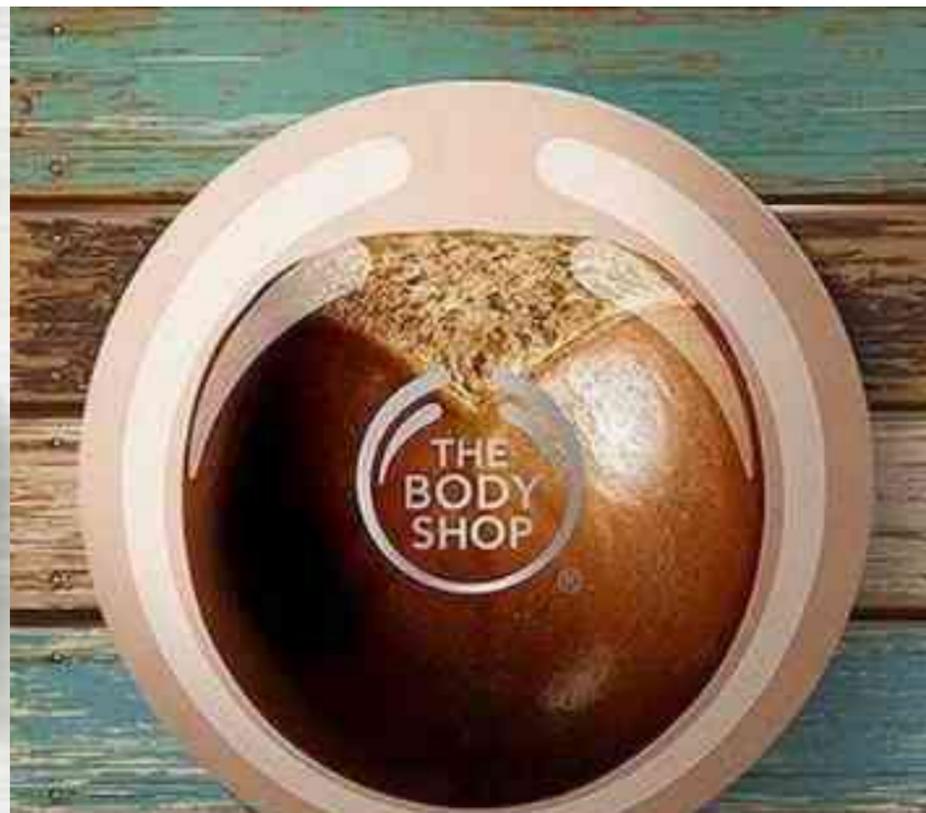
Plataforma Hybris, testada com sucesso como piloto nos EUA e UK, deve ser levada para outros países

Alto índice de recompra de clientes fiéis

15% dos consumidores são responsáveis por 50% das vendas

Média de gasto anual de clientes fiéis: US\$ 220

Experiência online com percepção mais positiva do que a de competidores



VÁRIAS ALAVANCAS PARA IMPULSIONAR O CRESCIMENTO DA THE BODY SHOP



REJUVENESCIMENTO DA MARCA

Trazer de volta o **ativismo da marca** e o espírito de vanguarda

Implementar **conceito de loja consistente**, recuperando tráfego perdido

Alavancar as fortalezas de cada marca para oferecer **produtos sustentáveis e inspiradores**



OTIMIZAR OPERAÇÃO DE VAREJO

Renovar a presença **geográfica das lojas**

Revitalizar a **rede de fraqueados**

Aprimorar a consistência das **operações nas lojas**

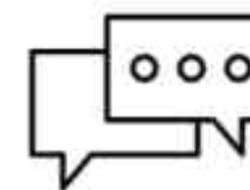


INTENSIFICAR MULTICANALIDADE

Criar **conexão perfeita** entre presença online e off-line

Aprimorar a presença em todos os **pontos de contato**

Maiores investimentos em **marketing digital**; implementar o sistema de e-commerce Hybris (click & collect)



INCREMENTAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Racionalizar **custos de compras**

Melhorar **produtividade organizacional**

TOPLINE

BOTTOMLINE

TAMBÉM VAMOS BUSCAR SINERGIAS ADICIONAIS

- Venda direta da The Body Shop na América Latina
- Aceleração do crescimento internacional da Natura
- Aceleração do crescimento da Aesop
- Ganhos de escala/eficiência
- Acesso a uma cadeia de suprimentos global
- Diversificação geográfica e cambial



O PRECEDENTE AESOP – PRIMEIRO PASSO DA NATURA EM DIREÇÃO A UM GRUPO MULTIMARCAS E MULTICANAL

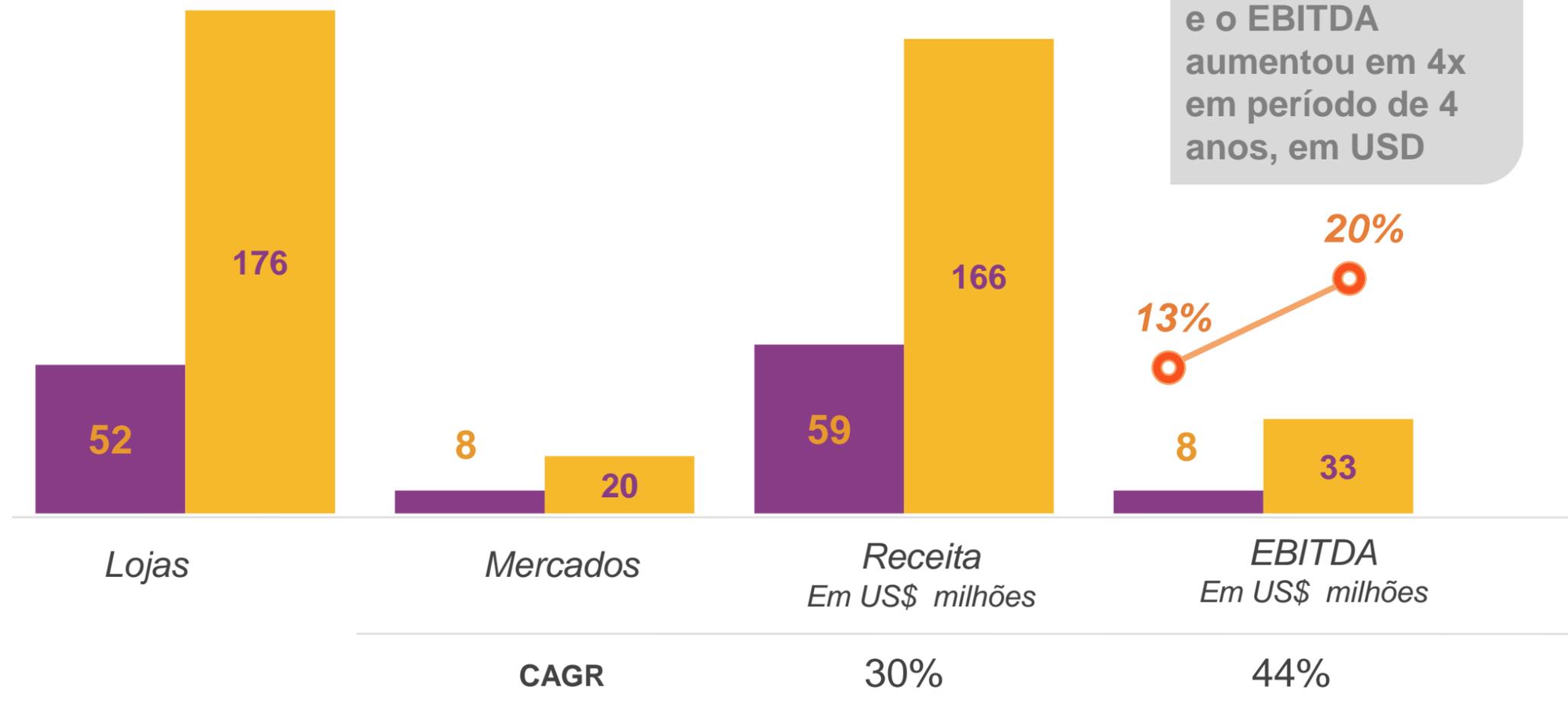
O que adquirimos

Em Fev/13, a Natura comprou 65% de participação na Aesop por US\$ ~70 milhões para maximizar:



O que conquistamos

● 2012 ● 2016 — Margem EBITDA





UMA ESTRUTURA
FINANCEIRA ROBUSTA

O NOVO GRUPO NATURA: ESCALA E RESILIÊNCIA

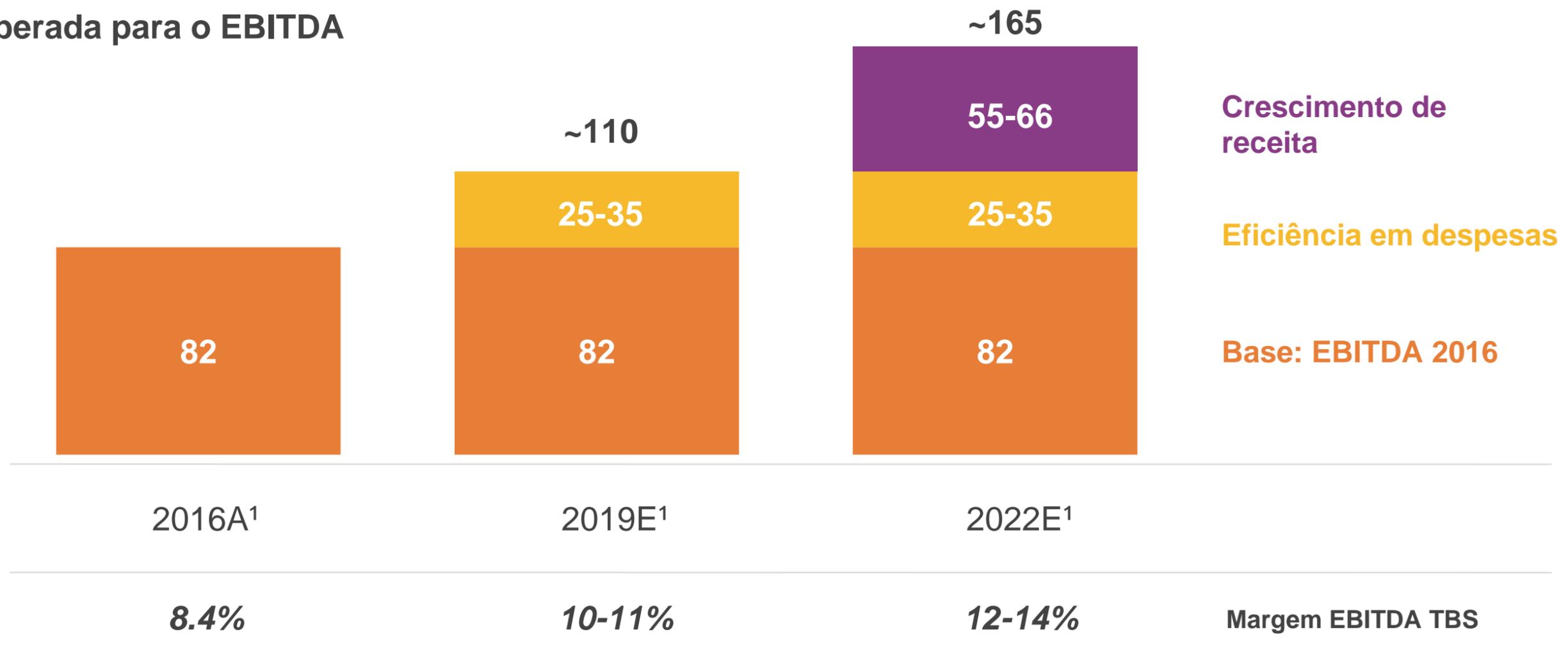
Números de 2016	Natura + Aesop	TBS	Grupo Natura (Natura + Aesop + TBS)	
Vendas sell-out ¹ US\$ bilhões	4,4	1,6	6,0	
Receita líquida US\$ bilhões ²	2,3	+	1,0	3,3
Margem líquida %	69%		71%	70%
EBITDA US\$ milhões ²	385	+	82	467
Margem EBITDA %	17%		8%	14%
Colaboradores	8.000		10.000	18.000

1. Fonte: Euromonitor

2. Convertido para US\$ à taxa de câmbio média de 2016

EBITDA DA THE BODY SHOP DEVE DOBRAR EM 5 ANOS, IMPULSIONADO POR MAIOR EFICIÊNCIA OPERACIONAL NO CURTO PRAZO E AUMENTO DA RECEITA NO MÉDIO PRAZO

Evolução esperada para o EBITDA
US\$ milhões



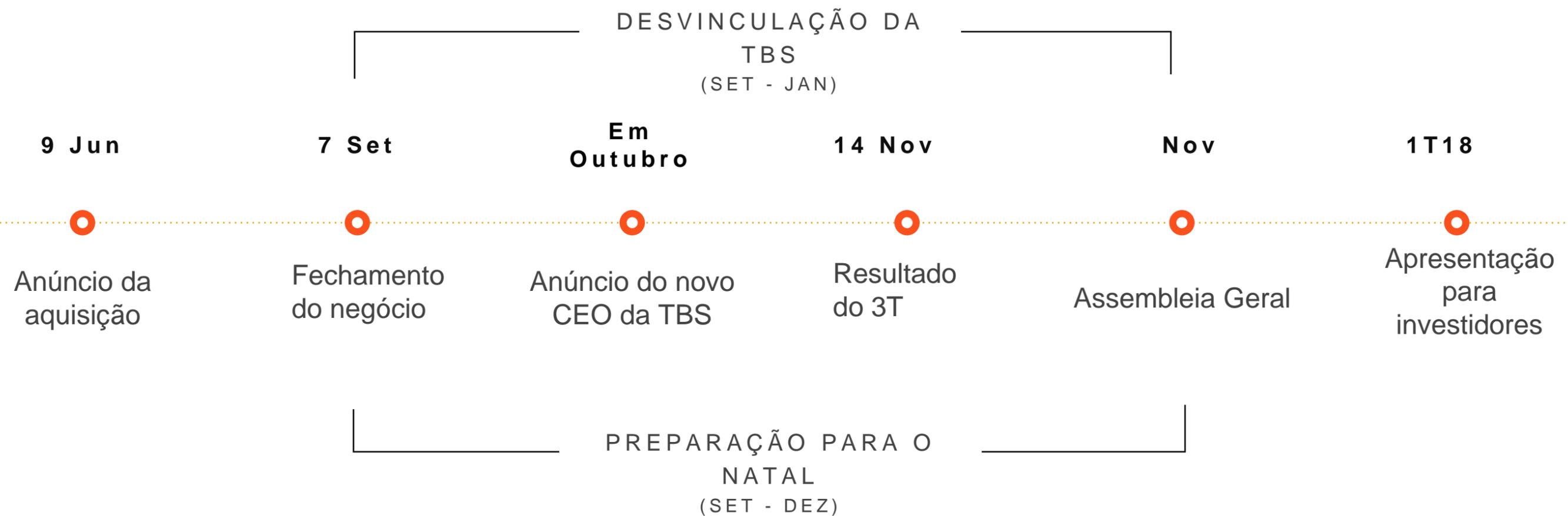
1. Convertido para US\$ à taxa de câmbio média de 2016

ÍNDICE DE DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA DEVE RETORNAR AO NÍVEL ANTERIOR À AQUISIÇÃO ATÉ O FIM DE 2022

Evolução esperada do endividamento líquido/EBITDA



CRONOGRAMA E PRÓXIMOS PASSOS



CONSIDERAÇÕES FINAIS

UMA COMBINAÇÃO PODEROSA PARA IMPULSIONAR O CRESCIMENTO FUTURO

Criação de um único grupo que abrange três negócios/marcas com identidades fortes, que compartilham uma visão comum e senso de propósito

Implementação de nova estrutura administrativa e de governança, que combina operações autônomas, fortalecidas e empreendedoras, ao mesmo tempo em que capta sinergias, melhores práticas e otimiza alocação de recursos para o grupo como um todo

Um passo decisivo em direção à estratégia da Natura de construir um grupo global, multimarcas e multicanal, com um portfolio de produtos com sinergias

Elevado potencial de criação de valor: o Ebitda da The Body Shop deve dobrar em cinco anos por meio da combinação de melhorias operacionais e crescimento da receita

O novo Grupo Natura vai passar por um processo de desalavancagem do seu balanço nos próximos anos, com retorno do endividamento líquido para níveis compatíveis com o período pré-aquisição em cinco anos

Q&A

NATURA, AESOP E THE BODY SHOP

The background of the slide is a close-up photograph of several overlapping green leaves. The leaves are in sharp focus, showing their intricate vein patterns and vibrant green color. The lighting is soft, creating a natural and fresh atmosphere. The text is centered in the lower half of the image.

**Anexo II – Proposta de Revisão do Estatuto
Social e Quadro Comparativo**

**ESTATUTO SOCIAL
DA
NATURA COSMÉTICOS S.A.**

**CAPÍTULO I
DA DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJETO E DURAÇÃO**

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

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

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

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

Artigo 3º - A Companhia tem por objeto:

- (i) a exploração do comércio, da exportação e da importação de produtos de beleza, higiene, toucador, produtos cosméticos, artigos de vestuário, alimentos, complementos nutricionais, medicamentos, inclusive fitoterápicos e homeopáticos, drogas, insumos farmacêuticos e saneantes domissanitários, tanto para uso humano como para uso animal, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins;
- (ii) a exploração do comércio, da exportação e da importação de aparelhos elétricos de uso pessoal, joias, bijuterias, artigos para o lar, artigos para bebês e crianças, artigos para cama, mesa e banho, softwares, chip de telefonia, livros, material editorial, produtos de entretenimento, produtos fonográficos, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins;
- (iii) a prestação de serviços de qualquer natureza, tais como serviços relacionados a tratamentos estéticos, assessoria mercadológica, cadastro, planejamento e análise de riscos; e
- (iv) a organização, participação e administração, sob qualquer forma, em sociedades e negócios de qualquer natureza, na qualidade de sócia ou acionista.

Parágrafo Único - O desenvolvimento das atividades relacionadas ao objeto social leva em consideração os seguintes fatores: (i) os interesses, de curto e longo prazo, da

Companhia e de seus acionistas, e (ii) os efeitos econômicos, sociais, ambientais e jurídicos, de curto e longo prazo, em relação aos seus colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes e demais credores, bem como das comunidades em que a Companhia atue local e globalmente.

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

CAPÍTULO II DO CAPITAL SOCIAL, DAS AÇÕES E DOS ACIONISTAS

Artigo 5º - O capital social da Companhia, subscrito e integralizado, é de R\$ 427.072.707,32 (quatrocentos e vinte e sete milhões, setenta e dois mil, setecentos e sete reais e trinta e dois centavos), dividido em 431.239.264 (quatrocentas e trinta e um milhões, duzentas e trinta e nove mil, duzentas e sessenta e quatro) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal.

Parágrafo Único - A Companhia não poderá emitir ações preferenciais.

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

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

Parágrafo 2º - O Conselho de Administração da Companhia poderá outorgar opção de compra ou subscrição de ações, de acordo com os Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações aprovados em Assembleia Geral, a seus Administradores e empregados, assim como aos Administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o saldo do limite do capital autorizado na data do exercício das referidas opções de subscrição de ações e o saldo de ações em tesouraria quando do exercício das opções de compra de ações.

Parágrafo 3º - É vedado à Companhia emitir partes beneficiárias.

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

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

Parágrafo Único - O custo de transferência e averbação, assim como o custo do serviço relativo às ações custodiadas poderá ser cobrado diretamente do acionista pela instituição depositária, conforme venha a ser definido no contrato de custódia.

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

CAPÍTULO III DA ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA

SEÇÃO I DA ASSEMBLEIA GERAL

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

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

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

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

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

- (i) Eleger e destituir os membros do Conselho de Administração e os membros do Conselho Fiscal, quando for o caso;
- (ii) Fixar os honorários globais dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, assim como a remuneração dos membros do Conselho Fiscal se instalado;
- (iii) Atribuir bonificações em ações e decidir sobre eventuais desdobramentos ou grupamento de ações;
- (iv) Aprovar programas de outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos seus Administradores e empregados, assim como aos Administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia;
- (v) Deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos;
- (vi) Eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação;
- (vii) Deliberar a saída do Novo Mercado ("Novo Mercado") da BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros ("BM&FBOVESPA"); e

- (viii) Escolher a instituição ou empresa especializada responsável pela preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia, em caso de cancelamento de registro de companhia aberta ou saída do Novo Mercado, conforme previsto no Capítulo V deste Estatuto Social, dentre as instituições ou empresas especializadas indicadas pelo Conselho de Administração.

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

SEÇÃO II DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO

Sub-Seção I Das Disposições Gerais

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

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

Parágrafo 2º - A posse dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria estará condicionada à prévia subscrição do Termo de Anuência dos Administradores, nos termos do disposto no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.

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

Parágrafo 4º - Os Administradores, no exercício de suas funções, deverão observar os interesses, de curto e longo prazo, da Companhia, incluindo os interesses e expectativas dos acionistas, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes e demais credores, das comunidades em que a Companhia atua local e globalmente, bem como os impactos ao meio ambiente.

Artigo 14 - A Assembleia fixará uma verba global anual para distribuição entre os Administradores e caberá ao Conselho de Administração efetuar a distribuição da verba individualmente, observado o disposto neste Estatuto.

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

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

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

Sub-Seção II Do Conselho de Administração

Artigo 16 - O Conselho de Administração é composto por, no mínimo, 9 (nove) e, no máximo, 11 (onze) membros, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de até 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

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

Parágrafo 2º - O membro do Conselho de Administração deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da Assembleia Geral, aquele que (i) ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia; ou (ii) tiver ou representar interesse conflitante com a Companhia; não poderá ser exercido o direito de voto pelo membro do Conselho de administração caso se configurem, supervenientemente, os mesmos fatores de impedimento.

Parágrafo 3º - É vedado, na forma do art. 115, § 1º da Lei no. 6.404/76, o exercício do direito de voto, na eleição dos membros do Conselho de Administração, em circunstâncias que configurem conflito de interesse com a Companhia.

Parágrafo 4º - O membro do Conselho de Administração não poderá ter acesso a informações ou participar de reuniões de Conselho de Administração, relacionadas a assuntos sobre os quais tenha ou represente interesse conflitante com a Companhia.

Parágrafo 5º - O Conselho de Administração, para melhor desempenho de suas funções, poderá criar comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos, sendo integrados por pessoas por ele designadas dentre os membros da administração e/ou outras pessoas ligadas, direta ou indiretamente, à Companhia.

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

Artigo 17 - Na eleição dos membros do Conselho de Administração, a Assembleia Geral primeiramente determinará, pelo voto majoritário, o número dos membros do Conselho a serem eleitos. Se não tiver sido solicitado, na forma da lei, o processo de voto múltiplo, a Assembleia deverá votar por meio de chapas registradas previamente na mesa, as quais assegurarão aos acionistas que detenham, individualmente ou em bloco, 15% (quinze por cento) ou mais das

ações ordinárias da Companhia o direito de indicar um membro, observado o limite do caput do artigo 16. A mesa não poderá aceitar o registro de qualquer chapa em violação ao disposto neste artigo.

Artigo 18 - O Conselho de Administração terá até 3 (três) Copresidentes, bem como um Presidente Executivo do Conselho de Administração, os quais serão eleitos pela maioria de votos de seus membros, na primeira reunião do Conselho de Administração que ocorrer imediatamente após a posse de tais membros, ou sempre que houver vacância ou renúncia naqueles cargos.

Parágrafo 1º - Caberá ainda aos membros do Conselho de Administração, em sua primeira reunião, definir o número de Copresidentes e, em seguida, indicar, dentre eles, aquele que presidirá as reuniões do Conselho de Administração pelo prazo de mandato.

Parágrafo 2º - Caberão aos Copresidentes eleitos, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:

- (i) atuar para o fomento da visão do Grupo Natura de acordo com seus valores, identidade e origem;
- (ii) manter e desenvolver relações institucionais do Grupo Natura com entidades e autoridades com o objetivo de promover e resguardar os interesses do Grupo Natura;
- (iii) manter e promover relacionamento com acionistas da Companhia;
- (iv) promover a visão, imagem e aspectos das unidades de negócio independentes dentro do Grupo Natura e perante terceiros;
- (v) submeter ao Conselho de Administração da Companhia a proposta de remuneração dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria da Companhia para cada exercício social;
- (vi) com o suporte do Presidente Executivo do Conselho de Administração e dos comitês existentes, coordenar as atividades do Conselho de Administração da Companhia, incluindo organizar e coordenar as pautas de reuniões do Conselho de Administração da Companhia, os calendários de reuniões e Assembleias Gerais da Companhia, convocar e presidir reuniões do Conselho de Administração da Companhia, assegurar que os conselheiros recebam as informações adequadas para cada reunião, bem como assegurar o adequado funcionamento do órgão; e
- (vii) estabelecer e supervisionar o processo de avaliação dos membros do Conselho de Administração da Companhia e do próprio Conselho de Administração da Companhia como órgão colegiado da Companhia.

Parágrafo 3º - O Presidente Executivo do Conselho de Administração terá, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:

- (i) acompanhar a implementação da estratégia de curto e longo prazo do Grupo Natura, conforme objetivos e interesses do grupo estabelecidos pelo Conselho de Administração da Companhia e pelos acionistas da Companhia;
- (ii) colaborar com o Conselho de Administração da Companhia na fiscalização de cada unidade de negócios individual (i.e., Natura (Brasil e América Latina), Aesop e The Body Shop), mantendo tais unidades operando individualmente sob suas respectivas diretorias;
- (iii) auxiliar o Conselho de Administração na criação, implementação e liderança do Comitê Operacional do Grupo Natura a ser por ele presidido, mantendo cada unidade de negócio com diretorias e comitês executivos próprios;
- (iv) propor a governança, cadência e níveis de interação entre o Comitê Operacional do Grupo Natura, os comitês executivos de cada unidade de negócio, o Conselho de Administração, Diretoria e os acionistas da Companhia;
- (v) fomentar a colaboração e sinergias entre a direção de cada unidade de negócio, encaminhando questões no Conselho de Administração da Companhia e nos respectivos comitês;
- (vi) propor ao Conselho de Administração da Companhia, ao longo do tempo, atribuições e funções dedicadas ao Grupo Natura; e
- (vii) fazer recomendações ao Conselho de Administração e à Diretoria da Companhia no que diz respeito à gestão do Grupo Natura, do ponto de vista de resultado, alocações de recursos entre unidades de negócios, gestão de talentos e fluxo de caixa, a fim de assegurar que a gestão esteja alinhada com os objetivos e interesses aprovados pelo Conselho de Administração e pelos acionistas da Companhia.

Parágrafo 4º - Ocorrendo impedimento ou vacância permanente no cargo de membro do Conselho de Administração, o Conselho de Administração deverá convocar Assembleia Geral para preenchimento do respectivo cargo.

Parágrafo 5º - Para fins deste artigo 18, "Grupo Natura" significam todas as sociedades controladas, direta ou indiretamente pela Companhia.

Artigo 19 - O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, 4 (quatro) vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Copresidente indicado nos termos do Parágrafo 1º do Artigo 18 ou pela maioria de seus membros. As reuniões do Conselho poderão ser realizadas, excepcionalmente, por conferência telefônica, videoconferência, correio eletrônico ou por qualquer outro meio de comunicação que permita a identificação do conselheiro e a comunicação simultânea com todas as demais pessoas presentes à reunião.

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

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

Parágrafo 3º - Os conselheiros que participarem das reuniões do Conselho de Administração por intermédio de conferência telefônica ou videoconferência ou outro meio de comunicação nos termos do caput deste artigo, deverão confirmar seu voto por meio de declaração encaminhada ao Copresidente que estiver presidindo a reunião por carta, fax, correio eletrônico ou outro meio de comunicação que permita a identificação do conselheiro, logo após o término da reunião. Uma vez recebida a declaração, o Copresidente que estiver presidindo a reunião ficará investido de plenos poderes para assinar a ata da reunião em nome do referido conselheiro.

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

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

- (i) Exercer as funções normativas das atividades da Companhia, podendo avocar para seu exame e deliberação qualquer assunto que não se compreenda na competência privativa da Assembleia Geral ou da Diretoria;
- (ii) Fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;
- (iii) Eleger e destituir os Diretores da Companhia;
- (iv) Atribuir aos Diretores as respectivas funções, observado o disposto neste Estatuto;
- (v) Deliberar a convocação da Assembleia Geral, quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132 da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6404/76);
- (vi) Fiscalizar a gestão dos Diretores, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia e solicitando informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração e quaisquer outros atos;
- (vii) Apreciar os resultados trimestrais das operações da Companhia;
- (viii) Escolher e destituir os auditores independentes;
- (ix) Convocar os auditores independentes para prestar os esclarecimentos que entender necessários;
- (x) Manifestar-se sobre o Relatório da Administração e as contas da Diretoria e deliberar sua submissão à Assembleia Geral;

- (xi) Aprovar os orçamentos anuais e plurianuais, os planos estratégicos, os projetos de expansão e os programas de investimento, bem como acompanhar sua execução;
- (xii) Aprovar a criação e dissolução de subsidiária e a participação da Companhia no capital de outras sociedades, no País ou no exterior, bem como a instalação de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos no exterior;
- (xiii) Determinar a realização de inspeções, auditoria ou tomada de contas nas subsidiárias, Controladas ou coligadas da Companhia, bem como em fundações que patrocine;
- (xiv) Manifestar-se, previamente, sobre qualquer assunto a ser submetido à Assembleia Geral;
- (xv) Autorizar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no artigo 6º deste Estatuto, fixando as condições de emissão, inclusive preço e prazo de integralização, podendo, ainda, excluir o direito de preferência ou reduzir o prazo para o seu exercício nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei;
- (xvi) Deliberar a aquisição pela Companhia de ações de sua própria emissão, para manutenção em tesouraria e/ou posterior cancelamento ou alienação;
- (xvii) Deliberar a emissão de bônus de subscrição, como previsto no parágrafo 1º do artigo 6º deste Estatuto;
- (xviii) Outorgar opção de compra ou subscrição de ações, de acordo com os Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações aprovados em Assembleia Geral, a seus Administradores e empregados, assim como aos Administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o saldo do limite do capital autorizado na data de exercício das opções de subscrição de ações e o saldo de ações em tesouraria na data de exercício das opções de compra de ações;
- (xix) Estabelecer o valor da participação nos lucros dos diretores, gerentes e empregados da Companhia;
- (xx) Deliberar a emissão de debêntures;
- (xxi) Autorizar a Companhia a prestar garantias a obrigações de terceiros;
- (xxii) Aprovar alçadas da Diretoria e suas políticas, bem como quaisquer alterações a elas, as quais incluirão regras para (a) a aquisição de bens do ativo imobilizado e intangível e a assunção de compromissos financeiros, (b) a oneração de bens do ativo imobilizado e intangível, (c) a contratação de quaisquer captações de recursos e a emissão de quaisquer instrumentos de crédito para a captação de recursos, sejam "bonds", "notes", "commercial papers", notas promissórias e outros, de uso comum no mercado, deliberando ainda sobre as suas condições de emissão e resgate, entre outras regras de

alçada, bem como a fiscalização do cumprimento de tal política pelos membros da diretoria;

- (xxiii) Definir lista tríplice de empresas especializadas em avaliação econômica de empresas, para a preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia, em caso de OPA para cancelamento de registro de companhia aberta ou para saída do Novo Mercado;
- (xxiv) Aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais; e
- (xxv) Dispor, observadas as normas deste Estatuto e da legislação vigente, sobre a ordem de seus trabalhos e adotar ou baixar normas regimentais para seu funcionamento;
- (xxvi) Manifestar-se favorável ou contrariamente a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, por meio de parecer prévio fundamentado, divulgado em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da oferta pública de aquisição de ações, que deverá abordar, no mínimo (i) a conveniência e oportunidade da oferta pública de aquisição de ações quanto ao interesse do conjunto dos acionistas e em relação à liquidez dos valores mobiliários de sua titularidade; (ii) as repercussões da oferta pública de aquisição de ações sobre os interesses da Companhia; (iii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; e (iv) outros pontos que o Conselho de Administração considerar pertinentes, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM; e
- (xxvii) Decidir sobre (i) a declaração de dividendos intermediários, nos termos do artigo 28, §º3; e (ii) o pagamento ou crédito de juros sobre o capital próprio no curso do exercício aos acionistas, nos termos da legislação aplicável.

Sub-Seção III Da Diretoria

Artigo 21 - A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de no mínimo 4 (quatro) e no máximo 10 (dez) membros, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, um Diretor Jurídico e de *Compliance* e um Diretor Executivo Operacional de Vendas Diretas e/ou um Diretor Executivo Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade e os demais, Diretores Executivos Operacionais, com prazo de mandato de 3 (três) anos, sendo permitida a reeleição.

Parágrafo 1º - A eleição da Diretoria ocorrerá, preferencialmente, na primeira reunião do Conselho de Administração que se realizar após a Assembleia Geral Ordinária.

Parágrafo 2º - Nos impedimentos, ausências temporárias ou vacância do Diretor Presidente, um substituto será indicado pelo Conselho de Administração, em reunião extraordinária convocada para esta finalidade.

Parágrafo 3º - Os demais Diretores serão substituídos, em casos de ausência ou impedimento temporário, por outro Diretor, escolhido pelo Diretor Presidente. Este lhe

dará, em caso de vacância, substituto provisório, até que o Conselho de Administração eleja seu substituto definitivo pelo restante do prazo de gestão.

Artigo 22 - A Diretoria tem todos os poderes para praticar os atos necessários à representação da Companhia e consecução do objeto social, por mais especiais que sejam, inclusive para renunciar a direitos, transigir e acordar, observadas as disposições legais ou estatutárias pertinentes, as deliberações tomadas pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração e as disposições e restrições de alçadas a eles determinadas pelo Conselho de Administração, competindo-lhe especialmente:

- (i) Cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as deliberações do Conselho de Administração e da Assembleia Geral de Acionistas;
- (ii) Elaborar e submeter ao Conselho de Administração, a cada ano, o plano estratégico, suas revisões anuais e o orçamento geral da Companhia, cuidando das respectivas execuções;
- (iii) Deliberar a criação, transferência e encerramento de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos da Companhia no País;
- (iv) Decidir, até o limite de alçada estabelecido pelo Conselho de Administração, sobre a aquisição, a alienação e/ou a oneração de bens do ativo imobilizado e intangível e compromissos financeiros associados a projetos nos quais a Companhia pretende investir;
- (v) Submeter, anualmente, à apreciação do Conselho de Administração, o Relatório da Administração e as contas da Diretoria, acompanhados do relatório dos auditores independentes, bem como a proposta de aplicação dos lucros apurados no exercício anterior; e
- (vi) Apresentar, trimestralmente, ao Conselho de Administração, o balancete econômico-financeiro e patrimonial detalhado, da Companhia e suas Controladas.

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

- (i) Convocar e presidir as reuniões da Diretoria;
- (ii) Manter os membros do Conselho de Administração informados sobre as atividades da Companhia e o andamento de suas operações;
- (iii) Propor, sem exclusividade de iniciativa, ao Conselho de Administração a atribuição de funções aos Diretores, observado o disposto neste Estatuto; e
- (iv) Exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Conselho de Administração.

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

Parágrafo 1º - Compete ao Diretor Financeiro e de Relações com Investidores:

- (a) planejar, implementar e coordenar a política financeira da Companhia, além de organizar, elaborar e controlar o orçamento da Companhia;
- (b) preparar as demonstrações financeiras, gerir a contabilidade e administrar a tesouraria da Companhia em atendimento às determinações legais vigentes;
- (c) orientar a Companhia na tomada de decisões que envolvam riscos de natureza financeira;
- (d) elaborar relatórios de natureza financeira e prestar informações relativas à sua área de competência aos órgãos da Companhia;
- (e) planejar e executar políticas de gestão em sua área de competência;
- (f) representar a Companhia perante os órgãos de controle e demais instituições que atuam no mercado de capitais;
- (g) prestar informações ao público investidor, à CVM, às bolsas de valores em que a Companhia tenha seus valores mobiliários negociados e demais órgãos relacionados às atividades desenvolvidas no mercado de capitais, conforme legislação aplicável, no Brasil e no exterior; e
- (h) manter atualizado o registro da Companhia como companhia aberta perante a CVM.

Parágrafo 2º - Compete ao Diretor Executivo Operacional de Vendas Diretas:

- (a) definir e implementar a estratégia comercial da Natura no Brasil;
- (b) definir e implementar estratégia de marketing e ativação do consumidor para o mercado referido no item (a) acima; e
- (c) gerir força de vendas para o mercado referido no item (a) acima.

Parágrafo 3º - Compete ao Diretor Executivo Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade:

- (a) definir e implementar a estratégia da marca Natura;
- (b) gerir o plano de comunicação e mídia global da Natura;
- (c) identificar e explorar novas tendências culturais e sociais, buscando oportunidades de inovação;

- (d) liderar o ciclo de inovação, desenvolvimento e gestão do portfólio de marcas e produtos Natura;
- (e) construir presença institucional da marca Natura por meio da plataforma de cultura; e
- (f) estruturar e implementar a estratégia de sustentabilidade da Natura.

Parágrafo 4º - Compete ao Diretor Jurídico e de *Compliance*:

- (a) aconselhar e assessorar o Grupo Natura com relação a temas de natureza jurídica;
- (b) defender os interesses do Grupo Natura perante terceiros; e
- (c) desenvolver e coordenar o programa de compliance do Grupo Natura.

Parágrafo 5º - Compete aos Diretores Executivos Operacionais, além de outras atribuições definidas pelo Conselho de Administração:

- (a) promover o desenvolvimento das atividades da Companhia, observado seu objeto social;
- (b) coordenar as atividades da Companhia e de suas controladas;
- (c) realizar a gestão orçamentária das áreas da Companhia sob sua responsabilidade, incluindo controle de gestão e de custos;
- (d) coordenar a atuação de sua área e responsabilidades específicas com a dos demais diretores; e
- (e) representar a Companhia perante clientes, imprensa, sociedade e órgãos legais, empresariais e governamentais, resguardando os interesses da organização e zelando pela sua imagem.

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

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

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

- (a) quando o ato a ser praticado impuser representação singular ela será representada por qualquer Diretor ou procurador com poderes especiais; e

(b) quando se tratar de receber e dar quitação de valores que sejam devidos à Companhia, emitir e negociar, inclusive endossar e descontar, duplicatas relativas às suas vendas, bem como nos casos de correspondência que não crie obrigações para a Companhia e da prática de atos de simples rotina administrativa, inclusive os praticados perante repartições públicas, sociedades de economia mista, Secretaria da Receita Federal, Secretarias das Fazendas Estaduais, Secretarias das Fazendas Municipais, Juntas Comerciais, Justiça do Trabalho, INSS, FGTS e seus bancos arrecadadores e outros de idêntica natureza e Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

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

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

- (a) todas as procurações serão outorgadas conjuntamente por quaisquer 2 (dois) Diretores;
- (b) quando o mandato tiver por objeto a prática de atos que dependam de prévia autorização do Conselho de Administração, a sua outorga ficará expressamente condicionada à obtenção dessa autorização, que será mencionada em seu texto; e
- (c) exceto se de outra forma aprovado pelo Conselho de Administração, todas as procurações outorgadas em nome da Sociedade deverão ter período limitado de validade, com exceção das procurações para representação em processos administrativos ou com cláusula ad judícia.

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

SEÇÃO III DO CONSELHO FISCAL

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

Parágrafo 1º - O Conselho Fiscal não funcionará em caráter permanente e somente será instalado mediante convocação dos acionistas, de acordo com as disposições legais.

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

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

CAPÍTULO IV DA DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS

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

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

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

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

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

- (i) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas;
- (ii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; e
- (iii) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei 6.404/76, com a redação dada pela Lei 10.303/01).

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

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

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

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

Parágrafo 5º - O Conselho de Administração poderá pagar ou creditar juros sobre o capital próprio, nos termos da legislação aplicável.

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

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

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

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

- (i) quando houver cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e de outros títulos ou direitos relativos a valores mobiliários conversíveis em ações, que venha a resultar na Alienação do Controle da Companhia; ou
- (ii) em caso de alienação do controle de sociedade que detenha o Poder de Controle da Companhia, sendo que, nesse caso, o Acionista Controlador Alienante ficará obrigado a declarar à BM&FBOVESPA o valor atribuído à Companhia nessa alienação e anexar documentação que comprove esse valor.

Artigo 32 - Aquele que adquirir o Poder de Controle em razão de contrato particular de compra de ações celebrado com o Acionista Controlador, envolvendo qualquer quantidade de ações, estará obrigado a:

- (i) efetivar a oferta pública referida no artigo 30 do presente estatuto social; e
- (ii) pagar, nos termos a seguir indicados, quantia equivalente à diferença entre o preço da oferta pública e o valor pago por ação eventualmente adquirida em bolsa nos 6 (seis) meses anteriores à data da aquisição do Poder de Controle, devidamente atualizado até a data do pagamento. Referida quantia deverá ser distribuída entre todas as pessoas que venderam ações da Companhia nos pregões em que o Adquirente realizou as aquisições, proporcionalmente ao saldo líquido vendedor diário de cada uma, cabendo à BM&FBOVESPA operacionalizar a distribuição, nos termos de seus regulamentos.

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

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

“Acionista Relevante” significa qualquer pessoa (incluindo, sem limitação, qualquer pessoa natural ou jurídica, fundo de investimento, condomínio, carteira de títulos, universalidade de direitos, ou outra forma de organização, residente, com domicílio ou com sede no Brasil ou no exterior), ou grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto com o Acionista Relevante e/ou que atue representando o mesmo interesse do Acionista

Relevante, que venha a subscrever e/ou adquirir ações da Companhia. Incluem-se, dentre os exemplos de uma pessoa atue representando o mesmo interesse do Acionista Relevante, qualquer pessoa (i) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por tal Acionista Relevante, (ii) que controle ou administre, sob qualquer forma, o Acionista Relevante, (iii) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por qualquer pessoa que controle ou administre, direta ou indiretamente, tal Acionista Relevante, (iv) na qual o controlador de tal Acionista Relevante tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social, (v) na qual tal Acionista Relevante tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social, ou (vi) que tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social do Acionista Relevante.

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

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

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

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

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

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

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

Artigo 34 - Qualquer Acionista Relevante, que adquira ou se torne titular de ações de emissão da Companhia, em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia deverá, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias a contar da data

de aquisição ou do evento que resultou na titularidade de ações em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia, realizar ou solicitar o registro de, conforme o caso, uma oferta pública para aquisição da totalidade das ações de emissão da Companhia ("OPA"), observando-se o disposto na regulamentação aplicável da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, os regulamentos da BM&FBOVESPA e os termos deste artigo.

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

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

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

Em que:

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

‘Valor da Ação’ corresponde ao maior valor entre: (i) cotação unitária mais alta atingida pelas ações de emissão da Companhia durante o período de 12 (doze) meses anterior à realização da OPA em qualquer bolsa de valores na qual as ações da Companhia forem transacionadas, (ii) o preço unitário mais alto pago pelo Acionista Relevante, a qualquer tempo, para uma ação ou lote de ações de emissão da Companhia; e (iii) o valor equivalente a 12 (doze) vezes o EBITDA Consolidado Médio da Companhia (conforme definido no parágrafo 11 abaixo) deduzido do endividamento consolidado líquido da Companhia, dividido pelo número total de ações de emissão da Companhia.

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

Parágrafo 4º - A realização da OPA mencionada no caput deste artigo poderá ser dispensada mediante voto favorável de acionistas representando a maioria do capital social em assembleia geral extraordinária da Companhia especialmente convocada para deliberar a respeito da OPA.

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

Parágrafo 6º - Na hipótese do Acionista Relevante não cumprir com as obrigações impostas por este artigo, inclusive no que concerne ao atendimento dos prazos máximos (i) para a realização ou solicitação do registro da OPA, ou (ii) para atendimento das

eventuais solicitações ou exigências da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Acionista Relevante não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Acionista Relevante que não cumpriu com qualquer obrigação imposta por este artigo, conforme disposto no artigo 120 da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Parágrafo 7º - Qualquer Acionista Relevante, que adquira ou se torne titular de outros direitos, inclusive usufruto ou fideicomisso, sobre as ações de emissão da Companhia em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia estará obrigado igualmente a, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias a contar da data de tal aquisição ou do evento que resultou na titularidade de tais direitos sobre ações em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia, realizar ou solicitar o registro, conforme o caso, de uma OPA, nos termos descritos neste artigo 34.

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

Parágrafo 9º - O disposto neste artigo 34 não se aplica na hipótese de uma pessoa tornar-se titular de ações de emissão da Companhia em quantidade superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total das ações de sua emissão em decorrência (i) da incorporação de uma outra sociedade pela Companhia, (ii) da incorporação de ações de uma outra sociedade pela Companhia ou (iii) da subscrição de ações da Companhia, realizada em uma única emissão primária, que tenha sido aprovada em Assembleia Geral de Acionistas da Companhia, convocada pelo seu Conselho de Administração, e cuja proposta de aumento de capital tenha determinado a fixação do preço de emissão das ações com base em valor econômico obtido a partir de um laudo de avaliação econômico-financeiro da Companhia realizada por instituição ou empresa especializada com experiência comprovada em avaliação de companhias abertas.

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

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

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

‘EBITDA Consolidado da Companhia’ é o lucro operacional consolidado da Companhia antes das despesas financeiras líquidas, imposto de renda e contribuição social, depreciação, exaustão e amortização, conforme obtido com base nas demonstrações financeiras consolidadas auditadas relativas ao

encerramento do exercício social mais recente e disponibilizadas ao mercado pela Companhia.

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

Artigo 35 - Qualquer Acionista Relevante que tenha subscrito e/ou adquirido ações de emissão da Companhia, em quantidade igual ou superior a 30% (trinta por cento) do número total de Ações em Circulação (conforme definido no Regulamento do Novo Mercado) da Companhia e que deseje realizar uma nova aquisição de ações de emissão da Companhia em bolsa de valores, estará obrigado a, previamente a cada nova aquisição, comunicar por escrito à Companhia e à BM&FBOVESPA sua intenção de adquirir outras ações de emissão da Companhia, com antecedência mínima de 3 (três) dias úteis da data prevista para a realização da nova aquisição de ações, e a tomar todas as providências para que tal aquisição se dê através de leilão de compra a ser realizado em pregão da BM&FBOVESPA do qual possam participar terceiros interferentes e/ou eventualmente a própria Companhia, observados sempre os termos da legislação vigente, da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários – CVM e os regulamentos da BM&FBOVESPA aplicáveis.

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

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

Artigo 37 - Caso seja deliberada a saída da Companhia do Novo Mercado para que os valores mobiliários por ela emitidos passem a ter registro para negociação fora do Novo Mercado, ou em virtude de operação de reorganização societária, na qual a sociedade resultante dessa reorganização não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado, no prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data da assembleia geral que aprovou a referida operação, o Acionista Controlador deverá efetivar oferta pública de aquisição das ações pertencentes aos demais acionistas da Companhia, no mínimo, pelo respectivo Valor Econômico, a ser apurado em laudo de avaliação elaborado nos termos do caput e Parágrafo 1º do artigo 39, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.

Artigo 38 – Na hipótese de não haver Acionista Controlador, caso seja deliberada a saída da Companhia do Novo Mercado para que os valores mobiliários por ela emitidos passem a ter registro para negociação fora do Novo Mercado, ou em virtude de operação de reorganização

societária, na qual a sociedade resultante dessa reorganização não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado no prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data da assembleia geral que aprovou a referida operação, a saída estará condicionada à realização de oferta pública de aquisição de ações nas mesmas condições previstas no artigo acima.

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

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

Artigo 39 - O laudo de avaliação de que tratam os artigos 36 e 37 deste estatuto social deverá ser elaborado por instituição ou empresa especializada, com experiência comprovada e independente quanto ao poder de decisão da Companhia, seus Administradores e/ou do(s) Acionista(s) Controlador(es), devendo o laudo também satisfazer os requisitos do parágrafo 1º do artigo 8º da Lei n.º 6.404/76 e conter a responsabilidade prevista no parágrafo 6º do mesmo artigo da Lei n.º 6.404/76.

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

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

Artigo 40 - A Companhia não registrará qualquer transferência de ações para o Adquirente ou para aquele(s) que vier(em) a deter o Poder de Controle enquanto este(s) não subscrever(em) o Termo de Anuência dos Controladores a que se refere o Regulamento do Novo Mercado.

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO VI DO JUÍZO ARBITRAL

Artigo 45 – A Companhia, seus acionistas, Administradores e os membros do Conselho Fiscal obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei nº 6.404/76, no estatuto social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, do Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

CAPÍTULO VII DA LIQUIDAÇÃO DA COMPANHIA

Artigo 46 - A Companhia entrará em liquidação nos casos determinados em lei, cabendo à Assembleia Geral eleger o liquidante ou liquidantes, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar nesse período, obedecidas as formalidades legais.

CAPÍTULO VIII

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 47 - A Companhia observará os acordos de acionistas arquivados em sua sede, sendo expressamente vedado aos integrantes da mesa diretora da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração acatar declaração de voto de qualquer acionista, signatário de acordo de acionistas devidamente arquivado na sede social, que for proferida em desacordo com o que tiver sido ajustado no referido acordo, sendo também expressamente vedado à Companhia aceitar e proceder à transferência de ações e/ou à oneração e/ou à cessão de direito de preferência à subscrição de ações e/ou de outros valores mobiliários que não respeitar aquilo que estiver previsto e regulado em acordo de acionistas.

Artigo 48 - É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie a terceiros, sob qualquer modalidade, para negócios estranhos aos interesses sociais.

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

Artigo 49 - O disposto no artigo 34 deste Estatuto Social não se aplica aos atuais acionistas que já sejam titulares de 15% (quinze por cento) ou mais do total de ações de emissão da Companhia e seus sucessores, inclusive e em especial aos acionistas controladores da Companhia signatários do Acordo de Acionistas, datado de 26 de abril de 2007 e arquivado na sede social da Companhia, nos termos do artigo 118 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, aplicando-se exclusivamente àqueles investidores que adquirirem ações e se tornarem acionistas da Companhia após a obtenção do seu registro de companhia aberta junto à Comissão de Valores Mobiliários – CVM e o início da negociação das ações da Companhia na BM&FBOVESPA.

**ESTATUTO SOCIAL
DA
NATURA COSMÉTICOS S.A.**

**CAPÍTULO I
DA DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJETO E DURAÇÃO**

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

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

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

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

Artigo 3º - A Companhia tem por objeto:

- (i) a exploração do comércio, da exportação e da importação de produtos de beleza, higiene, toucador, produtos cosméticos, artigos de vestuário, alimentos, complementos nutricionais, medicamentos, inclusive fitoterápicos e homeopáticos, drogas, insumos farmacêuticos e saneantes domissanitários, tanto para uso humano como para uso animal, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins;
- (ii) a exploração do comércio, da exportação e da importação de aparelhos elétricos de uso pessoal, joias, bijuterias, artigos para o lar, artigos para bebês e crianças, artigos para cama, mesa e banho, softwares, chip de telefonia, livros, material editorial, produtos de entretenimento, produtos fonográficos, podendo, para isto, praticar todos os atos e realizar todas as operações relacionadas com seus fins;
- (iii) a prestação de serviços de qualquer natureza, tais como serviços relacionados a tratamentos estéticos, assessoria mercadológica, cadastro, planejamento e análise de riscos; e
- (iv) a organização, participação e administração, sob qualquer forma, em sociedades e negócios de qualquer natureza, na qualidade de sócia ou acionista.

Parágrafo Único - O desenvolvimento das atividades relacionadas ao objeto social leva em consideração os seguintes fatores: (i) os interesses, de curto e longo prazo, da

Companhia e de seus acionistas, e (ii) os efeitos econômicos, sociais, ambientais e jurídicos, de curto e longo prazo, em relação aos seus colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes e demais credores, bem como das comunidades em que a Companhia atue local e globalmente.

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

CAPÍTULO II DO CAPITAL SOCIAL, DAS AÇÕES E DOS ACIONISTAS

Artigo 5º - O capital social da Companhia, subscrito e integralizado, é de R\$ 427.072.707,32 (quatrocentos e vinte e sete milhões, setenta e dois mil, setecentos e sete reais e trinta e dois centavos), dividido em 431.239.264 (quatrocentas e trinta e um milhões, duzentas e trinta e nove mil, duzentas e sessenta e quatro) ações ordinárias nominativas, sem valor nominal.

Parágrafo Único - A Companhia não poderá emitir ações preferenciais.

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

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

Parágrafo 2º - O Conselho de Administração da Companhia poderá outorgar opção de compra ou subscrição de ações, de acordo com os Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações aprovados em Assembleia Geral, a seus Administradores e empregados, assim como aos Administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o saldo do limite do capital autorizado na data do exercício das referidas opções de subscrição de ações e o saldo de ações em tesouraria quando do exercício das opções de compra de ações.

Parágrafo 3º - É vedado à Companhia emitir partes beneficiárias.

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

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

Parágrafo Único - O custo de transferência e averbação, assim como o custo do serviço relativo às ações custodiadas poderá ser cobrado diretamente do acionista pela instituição depositária, conforme venha a ser definido no contrato de custódia.

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

CAPÍTULO III DA ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA

SEÇÃO I DA ASSEMBLEIA GERAL

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

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

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

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

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

- (i) Eleger e destituir os membros do Conselho de Administração e os membros do Conselho Fiscal, quando for o caso;
- (ii) Fixar os honorários globais dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria, assim como a remuneração dos membros do Conselho Fiscal se instalado;
- (iii) Atribuir bonificações em ações e decidir sobre eventuais desdobramentos ou grupamento de ações;
- (iv) Aprovar programas de outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos seus Administradores e empregados, assim como aos Administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia;
- (v) Deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos;
- (vi) Eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação;
- (vii) Deliberar a saída do Novo Mercado ("Novo Mercado") da BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros ("BM&FBOVESPA"); e

- (viii) Escolher a instituição ou empresa especializada responsável pela preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia, em caso de cancelamento de registro de companhia aberta ou saída do Novo Mercado, conforme previsto no Capítulo V deste Estatuto Social, dentre as instituições ou empresas especializadas indicadas pelo Conselho de Administração.

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

SEÇÃO II DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO

Sub-Seção I Das Disposições Gerais

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

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

Parágrafo 2º - A posse dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria estará condicionada à prévia subscrição do Termo de Anuência dos Administradores, nos termos do disposto no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.

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

Parágrafo 4º - Os Administradores, no exercício de suas funções, deverão observar os interesses, de curto e longo prazo, da Companhia, incluindo os interesses e expectativas dos acionistas, colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes e demais credores, das comunidades em que a Companhia atua local e globalmente, bem como os impactos ao meio ambiente.

Artigo 14 - A Assembleia fixará uma verba global anual para distribuição entre os Administradores e caberá ao Conselho de Administração efetuar a distribuição da verba individualmente, observado o disposto neste Estatuto.

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

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

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

Sub-Seção II Do Conselho de Administração

Artigo 16 - O Conselho de Administração é composto por, no mínimo, 9 (nove) e, no máximo, 11 (onze) membros, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral, com mandato unificado de até 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição.

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

Parágrafo 2º - O membro do Conselho de Administração deve ter reputação ilibada, não podendo ser eleito, salvo dispensa da Assembleia Geral, aquele que (i) ocupar cargos em sociedades que possam ser consideradas concorrentes da Companhia; ou (ii) tiver ou representar interesse conflitante com a Companhia; não poderá ser exercido o direito de voto pelo membro do Conselho de administração caso se configurem, supervenientemente, os mesmos fatores de impedimento.

Parágrafo 3º - É vedado, na forma do art. 115, § 1º da Lei no. 6.404/76, o exercício do direito de voto, na eleição dos membros do Conselho de Administração, em circunstâncias que configurem conflito de interesse com a Companhia.

Parágrafo 4º - O membro do Conselho de Administração não poderá ter acesso a informações ou participar de reuniões de Conselho de Administração, relacionadas a assuntos sobre os quais tenha ou represente interesse conflitante com a Companhia.

Parágrafo 5º - O Conselho de Administração, para melhor desempenho de suas funções, poderá criar comitês ou grupos de trabalho com objetivos definidos, sendo integrados por pessoas por ele designadas dentre os membros da administração e/ou outras pessoas ligadas, direta ou indiretamente, à Companhia.

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

Artigo 17 - Na eleição dos membros do Conselho de Administração, a Assembleia Geral primeiramente determinará, pelo voto majoritário, o número dos membros do Conselho a serem eleitos. Se não tiver sido solicitado, na forma da lei, o processo de voto múltiplo, a Assembleia deverá votar por meio de chapas registradas previamente na mesa, as quais assegurarão aos acionistas que detenham, individualmente ou em bloco, 15% (quinze por cento) ou mais das

ações ordinárias da Companhia o direito de indicar um membro, observado o limite do caput do artigo 16. A mesa não poderá aceitar o registro de qualquer chapa em violação ao disposto neste artigo.

Artigo 18 - O Conselho de Administração terá até 3 (três) Copresidentes, ~~que~~ bem como um Presidente Executivo do Conselho de Administração, os quais serão eleitos pela maioria de votos de seus membros, na primeira reunião do Conselho de Administração que ocorrer imediatamente após a posse de tais membros, ou sempre que houver vacância ou renúncia naqueles cargos.

Parágrafo 1º - Caberá ainda aos membros do Conselho de Administração, em sua primeira reunião, definir o número de Copresidentes e, em seguida, indicar ~~entre seus Copresidentes, dentre eles,~~ aquele que presidirá as reuniões do Conselho de Administração ~~por todo o~~ prazo de ~~gestão de seus membros~~ mandato.

Parágrafo 2º - Caberão aos Copresidentes eleitos, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:

- (i) atuar para o fomento da visão do Grupo Natura de acordo com seus valores, identidade e origem;
- (ii) manter e desenvolver relações institucionais do Grupo Natura com entidades e autoridades com o objetivo de promover e resguardar os interesses do Grupo Natura;
- (iii) manter e promover relacionamento com acionistas da Companhia;
- (iv) promover a visão, imagem e aspectos das unidades de negócio independentes dentro do Grupo Natura e perante terceiros;
- (v) submeter ao Conselho de Administração da Companhia a proposta de remuneração dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria da Companhia para cada exercício social;
- (vi) com o suporte do Presidente Executivo do Conselho de Administração e dos comitês existentes, coordenar as atividades do Conselho de Administração da Companhia, incluindo organizar e coordenar as pautas de reuniões do Conselho de Administração da Companhia, os calendários de reuniões e Assembleias Gerais da Companhia, convocar e presidir reuniões do Conselho de Administração da Companhia, assegurar que os conselheiros recebam as informações adequadas para cada reunião, bem como assegurar o adequado funcionamento do órgão; e
- (vii) estabelecer e supervisionar o processo de avaliação dos membros do Conselho de Administração da Companhia e do próprio Conselho de Administração da Companhia como órgão colegiado da Companhia.

Parágrafo 3º - O Presidente Executivo do Conselho de Administração terá, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:

- (i) acompanhar a implementação da estratégia de curto e longo prazo do Grupo Natura, conforme objetivos e interesses do grupo estabelecidos pelo Conselho de Administração da Companhia e pelos acionistas da Companhia;
- (ii) colaborar com o Conselho de Administração da Companhia na fiscalização de cada unidade de negócios individual (i.e., Natura (Brasil e América Latina), Aesop e The Body Shop), mantendo tais unidades operando individualmente sob suas respectivas diretorias;
- (iii) auxiliar o Conselho de Administração na criação, implementação e liderança do Comitê Operacional do Grupo Natura a ser por ele presidido, mantendo cada unidade de negócio com diretorias e comitês executivos próprios;
- (iv) propor a governança, cadência e níveis de interação entre o Comitê Operacional do Grupo Natura, os comitês executivos de cada unidade de negócio, o Conselho de Administração, Diretoria e os acionistas da Companhia;
- (v) fomentar a colaboração e sinergias entre a direção de cada unidade de negócio, encaminhando questões no Conselho de Administração da Companhia e nos respectivos comitês;
- (vi) propor ao Conselho de Administração da Companhia, ao longo do tempo, atribuições e funções dedicadas ao Grupo Natura; e
- (vii) fazer recomendações ao Conselho de Administração e à Diretoria da Companhia no que diz respeito à gestão do Grupo Natura, do ponto de vista de resultado, alocações de recursos entre unidades de negócios, gestão de talentos e fluxo de caixa, a fim de assegurar que a gestão esteja alinhada com os objetivos e interesses aprovados pelo Conselho de Administração e pelos acionistas da Companhia.

Parágrafo 24º - Ocorrendo impedimento ou vacância permanente no cargo de membro do Conselho de Administração, o Conselho de Administração deverá convocar Assembleia Geral para preenchimento do respectivo cargo.

Parágrafo 5º - Para fins deste artigo 18, "Grupo Natura" significam todas as sociedades controladas, direta ou indiretamente pela Companhia.

Artigo 19 - O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, 4 (quatro) vezes por ano e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Copresidente indicado nos termos do Parágrafo 1º do Artigo 18 ou pela maioria de seus membros. As reuniões do Conselho poderão ser realizadas, excepcionalmente, por conferência telefônica, videoconferência, correio eletrônico ou por qualquer outro meio de comunicação que permita a identificação do conselheiro e a comunicação simultânea com todas as demais pessoas presentes à reunião.

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

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

Parágrafo 3º - Os conselheiros que participarem das reuniões do Conselho de Administração por intermédio de conferência telefônica ou videoconferência ou outro meio de comunicação nos termos do caput deste artigo, deverão confirmar seu voto por meio de declaração encaminhada ao Copresidente que estiver presidindo a reunião por carta, fax, correio eletrônico ou outro meio de comunicação que permita a identificação do conselheiro, logo após o término da reunião. Uma vez recebida a declaração, o Copresidente que estiver presidindo a reunião ficará investido de plenos poderes para assinar a ata da reunião em nome do referido conselheiro.

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

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

- (i) Exercer as funções normativas das atividades da Companhia, podendo avocar para seu exame e deliberação qualquer assunto que não se compreenda na competência privativa da Assembleia Geral ou da Diretoria;
- (ii) Fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;
- (iii) Eleger e destituir os Diretores da Companhia;
- (iv) Atribuir aos Diretores as respectivas funções, ~~inclusive designando o Diretor de Relações com Investidores~~, observado o disposto neste Estatuto;
- (v) Deliberar a convocação da Assembleia Geral, quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132 da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6404/76);
- (vi) Fiscalizar a gestão dos Diretores, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da Companhia e solicitando informações sobre contratos celebrados ou em vias de celebração e quaisquer outros atos;
- (vii) Apreciar os resultados trimestrais das operações da Companhia;
- (viii) Escolher e destituir os auditores independentes;
- (ix) Convocar os auditores independentes para prestar os esclarecimentos que entender necessários;

- (x) Manifestar-se sobre o Relatório da Administração e as contas da Diretoria e deliberar sua submissão à Assembleia Geral;
- (xi) Aprovar os orçamentos anuais e plurianuais, os planos estratégicos, os projetos de expansão e os programas de investimento, bem como acompanhar sua execução;
- (xii) Aprovar a criação e dissolução de subsidiária e a participação da Companhia no capital de outras sociedades, no País ou no exterior, bem como a instalação de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos no exterior;
- (xiii) Determinar a realização de inspeções, auditoria ou tomada de contas nas subsidiárias, Controladas ou coligadas da Companhia, bem como em fundações que patrocine;
- (xiv) Manifestar-se, previamente, sobre qualquer assunto a ser submetido à Assembleia Geral;
- (xv) Autorizar a emissão de ações da Companhia, nos limites autorizados no artigo 6º deste Estatuto, fixando as condições de emissão, inclusive preço e prazo de integralização, podendo, ainda, excluir o direito de preferência ou reduzir o prazo para o seu exercício nas emissões de ações, bônus de subscrição e debêntures conversíveis, cuja colocação seja feita mediante venda em bolsa ou por subscrição pública ou em oferta pública de aquisição de controle, nos termos estabelecidos em lei;
- (xvi) Deliberar a aquisição pela Companhia de ações de sua própria emissão, para manutenção em tesouraria e/ou posterior cancelamento ou alienação;
- (xvii) Deliberar a emissão de bônus de subscrição, como previsto no parágrafo 1º do artigo 6º deste Estatuto;
- (xviii) Outorgar opção de compra ou subscrição de ações, de acordo com os Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações aprovados em Assembleia Geral, a seus Administradores e empregados, assim como aos Administradores e empregados de outras sociedades que sejam controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sem direito de preferência para os acionistas quando da outorga ou do exercício das opções, observado o saldo do limite do capital autorizado na data de exercício das opções de subscrição de ações e o saldo de ações em tesouraria na data de exercício das opções de compra de ações;
- (xix) Estabelecer o valor da participação nos lucros dos diretores, gerentes e empregados da Companhia;
- (xx) Deliberar a emissão de debêntures;
- (xxi) Autorizar a Companhia a prestar garantias a obrigações de terceiros;
- (xxii) Aprovar alçadas da Diretoria e suas políticas, bem como quaisquer alterações a elas, as quais incluirão regras para (a) a aquisição de bens do ativo imobilizado e intangível e a assunção de compromissos financeiros, (b) a oneração de bens do ativo imobilizado e intangível, (c) a contratação de quaisquer captações de recursos e a emissão de

quaisquer instrumentos de crédito para a captação de recursos, sejam "bonds", "notes", "commercial papers", notas promissórias e outros, de uso comum no mercado, deliberando ainda sobre as suas condições de emissão e resgate, entre outras regras de alçada, bem como a fiscalização do cumprimento de tal política pelos membros da diretoria;

- (xxiii) Definir lista tríplice de empresas especializadas em avaliação econômica de empresas, para a preparação de laudo de avaliação das ações da Companhia, em caso de OPA para cancelamento de registro de companhia aberta ou para saída do Novo Mercado;
- (xxiv) Aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais; e
- (xxv) Dispor, observadas as normas deste Estatuto e da legislação vigente, sobre a ordem de seus trabalhos e adotar ou baixar normas regimentais para seu funcionamento;
- (xxvi) Manifestar-se favorável ou contrariamente a respeito de qualquer oferta pública de aquisição de ações que tenha por objeto as ações de emissão da Companhia, por meio de parecer prévio fundamentado, divulgado em até 15 (quinze) dias da publicação do edital da oferta pública de aquisição de ações, que deverá abordar, no mínimo (i) a conveniência e oportunidade da oferta pública de aquisição de ações quanto ao interesse do conjunto dos acionistas e em relação à liquidez dos valores mobiliários de sua titularidade; (ii) as repercussões da oferta pública de aquisição de ações sobre os interesses da Companhia; (iii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; e (iv) outros pontos que o Conselho de Administração considerar pertinentes, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM; e
- (xxvii) Decidir sobre (i) a declaração de dividendos intermediários, nos termos do artigo 28, §º3; e (ii) o pagamento ou crédito de juros sobre o capital próprio no curso do exercício aos acionistas, nos termos da legislação aplicável.

Sub-Seção III Da Diretoria

Artigo 21 - A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de no mínimo 4 (quatro) e no máximo 10 (dez) membros, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Financeiro, e de Relações com Investidores, um Diretor Jurídico e de Compliance e um Diretor Executivo Operacional de Vendas Diretas e/ou um Diretor Executivo Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade e os demais, Diretores Executivos Operacionais, com prazo de ~~gestão~~mandato de 3 (três) anos, sendo permitida a reeleição.

Parágrafo 1º - A eleição da Diretoria ocorrerá, preferencialmente, na primeira reunião do Conselho de Administração que se realizar após a Assembleia Geral Ordinária.

Parágrafo 2º - Nos impedimentos, ausências temporárias ou vacância do Diretor Presidente, um substituto será indicado pelo Conselho de Administração, em reunião extraordinária convocada para esta finalidade.

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

Artigo 22 - A Diretoria tem todos os poderes para praticar os atos necessários à representação da Companhia e consecução do objeto social, por mais especiais que sejam, inclusive para renunciar a direitos, transigir e acordar, observadas as disposições legais ou estatutárias pertinentes, as deliberações tomadas pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração e as disposições e restrições de alçadas a eles determinadas pelo Conselho de Administração, competindo-lhe especialmente:

- (i) Cumprir e fazer cumprir este Estatuto e as deliberações do Conselho de Administração e da Assembleia Geral de Acionistas;
- (ii) Elaborar e submeter ao Conselho de Administração, a cada ano, o plano estratégico, suas revisões anuais e o orçamento geral da Companhia, cuidando das respectivas execuções;
- (iii) Deliberar a criação, transferência e encerramento de filiais, agências, depósitos, escritórios e quaisquer outros estabelecimentos da Companhia no País;
- (iv) Decidir, até o limite de alçada estabelecido pelo Conselho de Administração, sobre a aquisição, a alienação e/ou a oneração de bens do ativo imobilizado e intangível e compromissos financeiros associados a projetos nos quais a Companhia pretende investir;
- (v) Submeter, anualmente, à apreciação do Conselho de Administração, o Relatório da Administração e as contas da Diretoria, acompanhados do relatório dos auditores independentes, bem como a proposta de aplicação dos lucros apurados no exercício anterior; e
- (vi) Apresentar, trimestralmente, ao Conselho de Administração, o balancete econômico-financeiro e patrimonial detalhado, da Companhia e suas Controladas.

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

- (i) Convocar e presidir as reuniões da Diretoria;
- (ii) Manter os membros do Conselho de Administração informados sobre as atividades da Companhia e o andamento de suas operações;
- (iii) Propor, sem exclusividade de iniciativa, ao Conselho de Administração a atribuição de funções aos Diretores, [observado o disposto neste Estatuto](#); e

- (iv) Exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Conselho de Administração.

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

Parágrafo 1º - Compete ao Diretor Financeiro e de Relações com Investidores:

- (a) planejar, implementar e coordenar a política financeira da Companhia, além de organizar, elaborar e controlar o orçamento da Companhia;
- (b) preparar as demonstrações financeiras, gerir a contabilidade e administrar a tesouraria da Companhia em atendimento às determinações legais vigentes;
- (c) orientar a Companhia na tomada de decisões que envolvam riscos de natureza financeira;
- (d) elaborar relatórios de natureza financeira e prestar informações relativas à sua área de competência aos órgãos da Companhia; e
- (e) planejar e executar políticas de gestão em sua área de competência-;
- (f) representar a Companhia perante os órgãos de controle e demais instituições que atuam no mercado de capitais;
- (g) prestar informações ao público investidor, à CVM, às bolsas de valores em que a Companhia tenha seus valores mobiliários negociados e demais órgãos relacionados às atividades desenvolvidas no mercado de capitais, conforme legislação aplicável, no Brasil e no exterior; e
- (h) manter atualizado o registro da Companhia como companhia aberta perante a CVM.

Parágrafo 2º - Compete ao Diretor Executivo Operacional de Vendas Diretas:

- (a) definir e implementar a estratégia comercial da Natura no Brasil;
- (b) definir e implementar estratégia de marketing e ativação do consumidor para o mercado referido no item (a) acima; e
- (c) gerir força de vendas para o mercado referido no item (a) acima.

Parágrafo 3º - Compete ao Diretor Executivo Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade:

- (a) definir e implementar a estratégia da marca Natura;
- (b) gerir o plano de comunicação e mídia global da Natura;

- (c) identificar e explorar novas tendências culturais e sociais, buscando oportunidades de inovação;
- (d) liderar o ciclo de inovação, desenvolvimento e gestão do portfólio de marcas e produtos Natura;
- (e) construir presença institucional da marca Natura por meio da plataforma de cultura;
e
- (f) estruturar e implementar a estratégia de sustentabilidade da Natura.

Parágrafo 4º - Compete ao Diretor Jurídico e de Compliance:

- (a) aconselhar e assessorar o Grupo Natura com relação a temas de natureza jurídica;
- (b) defender os interesses do Grupo Natura perante terceiros; e
- (c) desenvolver e coordenar o programa de compliance do Grupo Natura.

Parágrafo 25º - Compete aos Diretores Executivos Operacionais, além de outras atribuições definidas pelo Conselho de Administração:

- (a) promover o desenvolvimento das atividades da Companhia, observado seu objeto social;
- (b) coordenar as atividades da Companhia e de suas controladas;
- (c) realizar a gestão orçamentária das áreas da Companhia sob sua responsabilidade, incluindo controle de gestão e de custos;
- (d) coordenar a atuação de sua área e responsabilidades específicas com a dos demais diretores; e
- (e) representar a Companhia perante clientes, imprensa, sociedade e órgãos legais, empresariais e governamentais, resguardando os interesses da organização e zelando pela sua imagem.

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

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

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

(a) quando o ato a ser praticado impuser representação singular ela será representada por qualquer Diretor ou procurador com poderes especiais; e

(b) quando se tratar de receber e dar quitação de valores que sejam devidos à Companhia, emitir e negociar, inclusive endossar e descontar, duplicatas relativas às suas vendas, bem como nos casos de correspondência que não crie obrigações para a Companhia e da prática de atos de simples rotina administrativa, inclusive os praticados perante repartições públicas, sociedades de economia mista, Secretaria da Receita Federal, Secretarias das Fazendas Estaduais, Secretarias das Fazendas Municipais, Juntas Comerciais, Justiça do Trabalho, INSS, FGTS e seus bancos arrecadadores e outros de idêntica natureza e Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

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

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

(a) todas as procurações serão outorgadas conjuntamente por quaisquer 2 (dois) Diretores;

(b) quando o mandato tiver por objeto a prática de atos que dependam de prévia autorização do Conselho de Administração, a sua outorga ficará expressamente condicionada à obtenção dessa autorização, que será mencionada em seu texto; e

(c) exceto se de outra forma aprovado pelo Conselho de Administração, todas as procurações outorgadas em nome da Sociedade deverão ter período limitado de validade, com exceção das procurações para representação em processos administrativos ou com cláusula ad judícia.

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

SEÇÃO III DO CONSELHO FISCAL

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

Parágrafo 1º - O Conselho Fiscal não funcionará em caráter permanente e somente será instalado mediante convocação dos acionistas, de acordo com as disposições legais.

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

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

CAPÍTULO IV DA DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS

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

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

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

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

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

- (i) o acréscimo das importâncias resultantes da reversão, no exercício, de reservas para contingências, anteriormente formadas;
- (ii) o decréscimo das importâncias destinadas, no exercício, à constituição da reserva legal e de reservas para contingências; e
- (iii) sempre que o montante do dividendo mínimo obrigatório ultrapassar a parcela realizada do lucro líquido do exercício, a administração poderá propor, e a Assembleia Geral aprovar, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar (artigo 197 da Lei 6.404/76, com a redação dada pela Lei 10.303/01).

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

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

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

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

Parágrafo 5º - O Conselho de Administração poderá pagar ou creditar juros sobre o capital próprio, nos termos da legislação aplicável.

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

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

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

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

- (i) quando houver cessão onerosa de direitos de subscrição de ações e de outros títulos ou direitos relativos a valores mobiliários conversíveis em ações, que venha a resultar na Alienação do Controle da Companhia; ou
- (ii) em caso de alienação do controle de sociedade que detenha o Poder de Controle da Companhia, sendo que, nesse caso, o Acionista Controlador Alienante ficará obrigado a declarar à BM&FBOVESPA o valor atribuído à Companhia nessa alienação e anexar documentação que comprove esse valor.

Artigo 32 - Aquele que adquirir o Poder de Controle em razão de contrato particular de compra de ações celebrado com o Acionista Controlador, envolvendo qualquer quantidade de ações, estará obrigado a:

- (i) efetivar a oferta pública referida no artigo 30 do presente estatuto social; e
- (ii) pagar, nos termos a seguir indicados, quantia equivalente à diferença entre o preço da oferta pública e o valor pago por ação eventualmente adquirida em bolsa nos 6 (seis) meses anteriores à data da aquisição do Poder de Controle, devidamente atualizado até a data do pagamento. Referida quantia deverá ser distribuída entre todas as pessoas que venderam ações da Companhia nos pregões em que o Adquirente realizou as aquisições, proporcionalmente ao saldo líquido vendedor diário de cada uma, cabendo à BM&FBOVESPA operacionalizar a distribuição, nos termos de seus regulamentos.

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

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

“Acionista Relevante” significa qualquer pessoa (incluindo, sem limitação, qualquer pessoa natural ou jurídica, fundo de investimento, condomínio, carteira de títulos, universalidade de direitos, ou outra forma de organização, residente, com domicílio ou com sede no Brasil ou no exterior), ou grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto

com o Acionista Relevante e/ou que atue representando o mesmo interesse do Acionista Relevante, que venha a subscrever e/ou adquirir ações da Companhia. Incluem-se, dentre os exemplos de uma pessoa atue representando o mesmo interesse do Acionista Relevante, qualquer pessoa (i) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por tal Acionista Relevante, (ii) que controle ou administre, sob qualquer forma, o Acionista Relevante, (iii) que seja, direta ou indiretamente, controlada ou administrada por qualquer pessoa que controle ou administre, direta ou indiretamente, tal Acionista Relevante, (iv) na qual o controlador de tal Acionista Relevante tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social, (v) na qual tal Acionista Relevante tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social, ou (vi) que tenha, direta ou indiretamente, uma participação societária igual ou superior a 30% (trinta por cento) do capital social do Acionista Relevante.

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

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

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

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

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

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

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

Artigo 34 - Qualquer Acionista Relevante, que adquira ou se torne titular de ações de emissão da Companhia, em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de

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

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

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

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

Em que:

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

‘Valor da Ação’ corresponde ao maior valor entre: (i) cotação unitária mais alta atingida pelas ações de emissão da Companhia durante o período de 12 (doze) meses anterior à realização da OPA em qualquer bolsa de valores na qual as ações da Companhia forem transacionadas, (ii) o preço unitário mais alto pago pelo Acionista Relevante, a qualquer tempo, para uma ação ou lote de ações de emissão da Companhia; e (iii) o valor equivalente a 12 (doze) vezes o EBITDA Consolidado Médio da Companhia (conforme definido no parágrafo 11 abaixo) deduzido do endividamento consolidado líquido da Companhia, dividido pelo número total de ações de emissão da Companhia.

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

Parágrafo 4º - A realização da OPA mencionada no caput deste artigo poderá ser dispensada mediante voto favorável de acionistas representando a maioria do capital social em assembleia geral extraordinária da Companhia especialmente convocada para deliberar a respeito da OPA.

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

Parágrafo 6º - Na hipótese do Acionista Relevante não cumprir com as obrigações impostas por este artigo, inclusive no que concerne ao atendimento dos prazos máximos

(i) para a realização ou solicitação do registro da OPA, ou (ii) para atendimento das eventuais solicitações ou exigências da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, o Conselho de Administração da Companhia convocará Assembleia Geral Extraordinária, na qual o Acionista Relevante não poderá votar, para deliberar a suspensão do exercício dos direitos do Acionista Relevante que não cumpriu com qualquer obrigação imposta por este artigo, conforme disposto no artigo 120 da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Parágrafo 7º - Qualquer Acionista Relevante, que adquira ou se torne titular de outros direitos, inclusive usufruto ou fideicomisso, sobre as ações de emissão da Companhia em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia estará obrigado igualmente a, no prazo máximo de 60 (sessenta) dias a contar da data de tal aquisição ou do evento que resultou na titularidade de tais direitos sobre ações em quantidade igual ou superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total de ações de emissão da Companhia, realizar ou solicitar o registro, conforme o caso, de uma OPA, nos termos descritos neste artigo 34.

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

Parágrafo 9º - O disposto neste artigo 34 não se aplica na hipótese de uma pessoa tornar-se titular de ações de emissão da Companhia em quantidade superior a 25% (vinte e cinco por cento) do total das ações de sua emissão em decorrência (i) da incorporação de uma outra sociedade pela Companhia, (ii) da incorporação de ações de uma outra sociedade pela Companhia ou (iii) da subscrição de ações da Companhia, realizada em uma única emissão primária, que tenha sido aprovada em Assembleia Geral de Acionistas da Companhia, convocada pelo seu Conselho de Administração, e cuja proposta de aumento de capital tenha determinado a fixação do preço de emissão das ações com base em valor econômico obtido a partir de um laudo de avaliação econômico-financeiro da Companhia realizada por instituição ou empresa especializada com experiência comprovada em avaliação de companhias abertas.

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

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

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

‘EBITDA Consolidado da Companhia’ é o lucro operacional consolidado da Companhia antes das despesas financeiras líquidas, imposto de renda e contribuição social, depreciação, exaustão e amortização, conforme obtido com

base nas demonstrações financeiras consolidadas auditadas relativas ao encerramento do exercício social mais recente e disponibilizadas ao mercado pela Companhia.

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

Artigo 35 - Qualquer Acionista Relevante que tenha subscrito e/ou adquirido ações de emissão da Companhia, em quantidade igual ou superior a 30% (trinta por cento) do número total de Ações em Circulação (conforme definido no Regulamento do Novo Mercado) da Companhia e que deseje realizar uma nova aquisição de ações de emissão da Companhia em bolsa de valores, estará obrigado a, previamente a cada nova aquisição, comunicar por escrito à Companhia e à BM&FBOVESPA sua intenção de adquirir outras ações de emissão da Companhia, com antecedência mínima de 3 (três) dias úteis da data prevista para a realização da nova aquisição de ações, e a tomar todas as providências para que tal aquisição se dê através de leilão de compra a ser realizado em pregão da BM&FBOVESPA do qual possam participar terceiros interferentes e/ou eventualmente a própria Companhia, observados sempre os termos da legislação vigente, da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários – CVM e os regulamentos da BM&FBOVESPA aplicáveis.

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

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

Artigo 37 - Caso seja deliberada a saída da Companhia do Novo Mercado para que os valores mobiliários por ela emitidos passem a ter registro para negociação fora do Novo Mercado, ou em virtude de operação de reorganização societária, na qual a sociedade resultante dessa reorganização não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado, no prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data da assembleia geral que aprovou a referida operação, o Acionista Controlador deverá efetivar oferta pública de aquisição das ações pertencentes aos demais acionistas da Companhia, no mínimo, pelo respectivo Valor Econômico, a ser apurado em laudo de avaliação elaborado nos termos do caput e Parágrafo 1º do artigo 39, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.

Artigo 38 – Na hipótese de não haver Acionista Controlador, caso seja deliberada a saída da Companhia do Novo Mercado para que os valores mobiliários por ela emitidos passem a ter

registro para negociação fora do Novo Mercado, ou em virtude de operação de reorganização societária, na qual a sociedade resultante dessa reorganização não tenha seus valores mobiliários admitidos à negociação no Novo Mercado no prazo de 120 (cento e vinte) dias contados da data da assembleia geral que aprovou a referida operação, a saída estará condicionada à realização de oferta pública de aquisição de ações nas mesmas condições previstas no artigo acima.

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

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

Artigo 39 - O laudo de avaliação de que tratam os artigos 36 e 37 deste estatuto social deverá ser elaborado por instituição ou empresa especializada, com experiência comprovada e independente quanto ao poder de decisão da Companhia, seus Administradores e/ou do(s) Acionista(s) Controlador(es), devendo o laudo também satisfazer os requisitos do parágrafo 1º do artigo 8º da Lei n.º 6.404/76 e conter a responsabilidade prevista no parágrafo 6º do mesmo artigo da Lei n.º 6.404/76.

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

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

Artigo 40 - A Companhia não registrará qualquer transferência de ações para o Adquirente ou para aquele(s) que vier(em) a deter o Poder de Controle enquanto este(s) não subscrever(em) o Termo de Anuência dos Controladores a que se refere o Regulamento do Novo Mercado.

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

Artigo 42 - A saída da Companhia do Novo Mercado em razão de descumprimento de obrigações constantes do Regulamento do Novo Mercado está condicionada à efetivação de oferta pública de aquisição de ações, no mínimo, pelo Valor Econômico das ações, a ser

apurado em laudo de avaliação de que trata o artigo 39 deste Estatuto, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis.

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO VI DO JUÍZO ARBITRAL

Artigo 45 – A Companhia, seus acionistas, Administradores e os membros do Conselho Fiscal obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, das disposições contidas na Lei n.º 6.404/76, no estatuto social da Companhia, nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, do Regulamento de Arbitragem, do Regulamento de Sanções e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

CAPÍTULO VII DA LIQUIDAÇÃO DA COMPANHIA

Artigo 46 - A Companhia entrará em liquidação nos casos determinados em lei, cabendo à Assembleia Geral eleger o liquidante ou liquidantes, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar nesse período, obedecidas as formalidades legais.

CAPÍTULO VIII DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Artigo 47 - A Companhia observará os acordos de acionistas arquivados em sua sede, sendo expressamente vedado aos integrantes da mesa diretora da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração acatar declaração de voto de qualquer acionista, signatário de acordo de acionistas devidamente arquivado na sede social, que for proferida em desacordo com o que tiver sido ajustado no referido acordo, sendo também expressamente vedado à Companhia aceitar e proceder à transferência de ações e/ou à oneração e/ou à cessão de direito de preferência à subscrição de ações e/ou de outros valores mobiliários que não respeitar aquilo que estiver previsto e regulado em acordo de acionistas.

Artigo 48 - É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie a terceiros, sob qualquer modalidade, para negócios estranhos aos interesses sociais.

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

Artigo 49 - O disposto no artigo 34 deste Estatuto Social não se aplica aos atuais acionistas que já sejam titulares de 15% (quinze por cento) ou mais do total de ações de emissão da Companhia e seus sucessores, inclusive e em especial aos acionistas controladores da Companhia signatários do Acordo de Acionistas, datado de 26 de abril de 2007 e arquivado na sede social da Companhia, nos termos do artigo 118 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, aplicando-se exclusivamente àqueles investidores que adquirirem ações e se tornarem acionistas da Companhia após a obtenção do seu registro de companhia aberta junto à Comissão de Valores Mobiliários – CVM e o início da negociação das ações da Companhia na BM&FBOVESPA.

**QUADRO COMPARATIVO
DAS MODIFICAÇÕES DO ESTATUTO SOCIAL**

ESTATUTO SOCIAL ATUAL	NOVA REDAÇÃO DO ESTATUTO SOCIAL	JUSTIFICATIVA
<p>Artigo 18 - O Conselho de Administração terá até três Copresidentes, que serão eleitos pela maioria de votos de seus membros, na primeira reunião do Conselho de Administração que ocorrer imediatamente após a posse de tais membros, ou sempre que houver vacância ou renúncia naqueles cargos.</p>	<p>Artigo 18 - O Conselho de Administração terá até <u>3 (três)</u> Copresidentes, <u>que bem como um Presidente Executivo do Conselho de Administração, os quais</u> serão eleitos pela maioria de votos de seus membros, na primeira reunião do Conselho de Administração que ocorrer imediatamente após a posse de tais membros, ou sempre que houver vacância ou renúncia naqueles cargos.</p>	<p><i>A alteração tem por objetivo:</i></p> <p>(i) <i>criar a figura do Presidente Executivo do Conselho de Administração de Administração da Companhia, em linha com a proposta aprovada pelo Conselho de Administração da Companhia em reunião realizada em 8 de setembro de 2017; e</i></p>
<p>Parágrafo 1º - Caberá ainda aos membros do Conselho de Administração, em sua primeira reunião, definir o número de Copresidentes e, em seguida, indicar entre seus Copresidentes aquele que presidirá as reuniões do Conselho de Administração por todo o prazo de gestão de seus membros.</p>	<p>Parágrafo 1º - Caberá ainda aos membros do Conselho de Administração, em sua primeira reunião, definir o número de Copresidentes e, em seguida, indicar entre seus Copresidentes, <u>dentre eles,</u> aquele que presidirá as reuniões do Conselho de Administração por todo o <u>pe</u>lo prazo de gestão de seus <u>membros</u> <u>mandato</u>.</p>	<p>(ii) <i>refinar a redação do parágrafo primeiro, no tocante ao processo de eleição, dentre os Copresidentes do Conselho de Administração, daquele que presidirá as reuniões do Conselho de Administração durante o prazo de seu mandato.</i></p>
<p>N/A</p>	<p>Parágrafo 2º - <u>Caberão aos Copresidentes eleitos, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:</u></p> <p>(i) <u>atuar para o fomento da visão do Grupo Natura de acordo com seus valores, identidade e origem;</u></p> <p>(ii) <u>manter e desenvolver relações institucionais do Grupo Natura com entidades e autoridades com o objetivo de promover e resguardar os interesses do Grupo Natura;</u></p> <p>(iii) <u>manter e promover relacionamento com acionistas da Companhia;</u></p> <p>(iv) <u>promover a visão, imagem e aspectos das unidades de negócio independentes dentro do Grupo Natura e perante terceiros;</u></p> <p>(v) <u>submeter ao Conselho de Administração da Companhia a</u></p>	<p><i>Além disso, considerando a proposta de revisão da estrutura interna de governança do Conselho de Administração da Companhia, aprovada em reunião do Conselho de Administração realizada no dia 8 de setembro de 2017, a alteração proposta visa a inclusão de um novo parágrafo 2º ao artigo 18 do Estatuto Social da Companhia com objetivo de estabelecer atribuições específicas a serem exercidas pelos Copresidentes do Conselho de Administração.</i></p>

	<p><u>proposta de remuneração dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria da Companhia para cada exercício social;</u></p> <p><u>(vi) com o suporte do Presidente Executivo do Conselho de Administração e dos comitês existentes, coordenar as atividades do Conselho de Administração da Companhia, incluindo organizar e coordenar as pautas de reuniões do Conselho de Administração da Companhia, os calendários de reuniões e Assembleias Gerais da Companhia, convocar e presidir reuniões do Conselho de Administração da Companhia, assegurar que os conselheiros recebam as informações adequadas para cada reunião, bem como assegurar o adequado funcionamento do órgão; e</u></p> <p><u>(vii) estabelecer e supervisionar o processo de avaliação dos membros do Conselho de Administração da Companhia e do próprio Conselho de Administração da Companhia como órgão colegiado da Companhia.</u></p>	
N/A	<p><u>Parágrafo 3º - O Presidente Executivo do Conselho de Administração terá, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:</u></p> <p><u>(i) acompanhar a implementação da estratégia de curto e longo prazo do Grupo Natura, conforme objetivos e interesses do grupo estabelecidos pelo Conselho de Administração da Companhia e pelos acionistas da Companhia;</u></p> <p><u>(ii) colaborar com o Conselho de Administração da Companhia na fiscalização de cada unidade de negócios individual (i.e., Natura (Brasil e América Latina), Aesop e The Body Shop), mantendo tais unidades operando individualmente sob suas respectivas diretorias;</u></p> <p><u>(iii) auxiliar o Conselho de Administração na criação, implementação e liderança do Comitê Operacional do Grupo Natura a ser por ele presidido, mantendo cada unidade de</u></p>	<p><i>Considerando a proposta de revisão da estrutura interna de governança do Conselho de Administração da Companhia, aprovada em reunião do Conselho de Administração realizada no dia 8 de setembro de 2017, a alteração proposta visa a inclusão de um novo parágrafo 3º ao artigo 18 do Estatuto Social que tem por objetivo criar o cargo de Presidente Executivo do Conselho de Administração, bem como especificar as atribuições individuais que deverão ser exercidas por este cargo.</i></p>

	<p><u>negócio com diretorias e comitês executivos próprios;</u></p> <p>(iv) <u>propor a governança, cadência e níveis de interação entre o Comitê Operacional do Grupo Natura, os comitês executivos de cada unidade de negócio, o Conselho de Administração, Diretoria e os acionistas da Companhia;</u></p> <p>(v) <u>fomentar a colaboração e sinergias entre a direção de cada unidade de negócio, encaminhando questões no Conselho de Administração da Companhia e nos respectivos comitês;</u></p> <p>(vi) <u>propor ao Conselho de Administração da Companhia, ao longo do tempo, atribuições e funções dedicadas ao Grupo Natura; e</u></p> <p>(vii) <u>fazer recomendações ao Conselho de Administração e à Diretoria da Companhia no que diz respeito à gestão do Grupo Natura, do ponto de vista de resultado, alocações de recursos entre unidades de negócios, gestão de talentos e fluxo de caixa, a fim de assegurar que a gestão esteja alinhada com os objetivos e interesses aprovados pelo Conselho de Administração e pelos acionistas da Companhia.</u></p>	
<p>Parágrafo 2º - Ocorrendo impedimento ou vacância permanente no cargo de membro do Conselho de Administração, o Conselho de Administração deverá convocar Assembleia Geral para preenchimento do respectivo cargo.</p>	<p>Parágrafo 24º - Ocorrendo impedimento ou vacância permanente no cargo de membro do Conselho de Administração, o Conselho de Administração deverá convocar Assembleia Geral para preenchimento do respectivo cargo.</p>	<p><i>Renumeração decorrente das alterações realizadas aos parágrafos 2º e 3º acima.</i></p>
<p>N/A</p>	<p><u>Parágrafo 5º - Para fins deste artigo 18, "Grupo Natura" significam todas as sociedades controladas, direta ou indiretamente pela Companhia.</u></p>	<p><i>Inclusão de novo parágrafo para esclarecimento das sociedades integrantes do Grupo Natura que deverão restar sob a supervisão do Presidente Executivo do Conselho de Administração.</i></p>
<p>Artigo 20 - Compete ao Conselho de Administração, além de outras atribuições que lhe sejam cometidas por lei ou pelo Estatuto:</p> <p>(...)</p>	<p>Artigo 20 - Compete ao Conselho de Administração, além de outras atribuições que lhe sejam cometidas por lei ou pelo Estatuto:</p> <p>(...)</p>	<p><i>O ajuste proposto ao item (iv) tem por objetivo alinhar as atribuições do Conselho de Administração da Companhia com a proposta de atribuição de funções específicas por determinados membros da Diretoria da</i></p>

<p>IV. Atribuir aos Diretores as respectivas funções, inclusive designando o Diretor de Relações com Investidores, observado o disposto neste Estatuto;</p> <p>(...)</p>	<p>(iv) Atribuir aos Diretores as respectivas funções, inclusive designando o Diretor de Relações com Investidores, observado o disposto neste Estatuto;</p> <p>(...)</p>	<p><i>Companhia, conforme melhor descrito nos itens abaixo.</i></p>
<p>Artigo 21 - A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de no mínimo 4 (quatro) e no máximo 10 (dez) membros, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Financeiro, e os demais, Diretores Executivos Operacionais, com prazo de gestão de 3 (três) anos, permitida a reeleição.</p>	<p>Artigo 21 - A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de no mínimo 4 (quatro) e no máximo 10 (dez) membros, sendo um Diretor Presidente, um Diretor Financeiro; <u>e de Relações com Investidores, um Diretor Jurídico e de Compliance e um Diretor Executivo Operacional de Vendas Diretas e/ou um Diretor Executivo Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade</u> e os demais, Diretores Executivos Operacionais, com prazo de gestão<u>mandato</u> de 3 (três) anos, <u>sendo</u> permitida a reeleição.</p>	<p><i>A proposta de alteração visa a refletir a atribuição específica de determinadas Diretorias da Companhia, conforme sua prática atual. A especificação destas atribuições em estatuto tem por objetivo adicional trazer maior transparência sobre a estrutura de governança da Companhia e sobre as responsabilidades atribuídas à cada Diretoria estatutária.</i></p> <p><i>Assim, adicionalmente ao Diretor Presidente, deverão existir, conforme esta proposta, as seguintes Diretorias estatutárias mínimas na Companhia, cada qual com atribuições específicas no que diz respeito à condução dos negócios sociais:</i></p> <p><i>(i) Diretor Financeiro e de Relações com Investidores;</i></p> <p><i>(ii) Diretor Jurídico e de Compliance;</i></p> <p><i>(iii) Diretor Executivo Operacional de Vendas Diretas;</i></p> <p><i>(iv) Diretor Executivo Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade; e</i></p> <p><i>(v) Diretores Operacionais Executivos.</i></p>
<p>Artigo 23 - Compete ao Diretor Presidente, além de coordenar a ação dos Diretores e de dirigir a execução das atividades</p>	<p>Artigo 23 - Compete ao Diretor Presidente, além de coordenar a ação dos Diretores e de dirigir a execução das atividades</p>	<p><i>A alteração ao item (iii) deste artigo 23 tem por objetivo apenas ajustar e uniformizar a redação</i></p>

<p>relacionadas com o planejamento geral da Companhia:</p> <p>I. Convocar e presidir as reuniões da Diretoria;</p> <p>II. Manter os membros do Conselho de Administração informados sobre as atividades da Companhia e o andamento de suas operações;</p> <p>III. Propor, sem exclusividade de iniciativa, ao Conselho de Administração a atribuição de funções aos Diretores; e</p> <p>IV. Exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Conselho de Administração.</p>	<p>relacionadas com o planejamento geral da Companhia:</p> <p>(i) Convocar e presidir as reuniões da Diretoria;</p> <p>(ii) Manter os membros do Conselho de Administração informados sobre as atividades da Companhia e o andamento de suas operações;</p> <p>(iii) Propor, sem exclusividade de iniciativa, ao Conselho de Administração a atribuição de funções aos Diretores, <u>observado o disposto neste Estatuto</u>; e</p> <p>(iv) Exercer outras atribuições que lhe forem cometidas pelo Conselho de Administração.</p>	<p><i>do Estatuto Social, fazendo referência cruzada à atribuição do Diretor Presidente para propor atribuições específicas aos demais Diretores, desde que observado o disposto no Estatuto Social, especialmente considerando as alterações à estrutura e composição da Diretoria com a especificação expressa de determinadas funções atualmente exercidas pela Diretoria da Companhia.</i></p>
<p>Artigo 24 – Compete aos Diretores, além de exercer as atividades que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração, as seguintes atribuições:</p>	<p>Artigo 24 – Compete aos Diretores, além de exercer as atividades que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração, as seguintes atribuições:</p>	<p><i>As alterações previstas neste artigo 24 trazem as atribuições específicas a serem exercidas por cada Diretoria estatutária criada em conformidade em linha com a proposta de alteração à estrutura da Diretoria prevista no artigo 21 acima.</i></p>
<p>Parágrafo 1º - Compete ao Diretor Financeiro:</p> <p>(a) planejar, implementar e coordenar a política financeira da Companhia, além de organizar, elaborar e controlar o orçamento da Companhia;</p> <p>(b) preparar as demonstrações financeiras, gerir a contabilidade e administrar a tesouraria da Companhia em atendimento às determinações legais vigentes;</p> <p>(c) orientar a Companhia na tomada de decisões que envolvam riscos de natureza financeira;</p> <p>(d) elaborar relatórios de natureza financeira e prestar informações relativas à sua área de competência aos órgãos da Companhia; e</p> <p>(e) planejar e executar políticas de gestão em sua área de competência.</p>	<p>Parágrafo 1º - Compete ao Diretor Financeiro <u>e de Relações com Investidores</u>:</p> <p>(a) planejar, implementar e coordenar a política financeira da Companhia, além de organizar, elaborar e controlar o orçamento da Companhia;</p> <p>(b) preparar as demonstrações financeiras, gerir a contabilidade e administrar a tesouraria da Companhia em atendimento às determinações legais vigentes;</p> <p>(c) orientar a Companhia na tomada de decisões que envolvam riscos de natureza financeira;</p> <p>(d) elaborar relatórios de natureza financeira e prestar informações relativas à sua área de competência aos órgãos da Companhia; e</p> <p>(e) planejar e executar políticas de gestão em sua área de</p>	

	<p>competência:</p> <p>(f) <u>representar a Companhia perante os órgãos de controle e demais instituições que atuam no mercado de capitais;</u></p> <p>(g) <u>prestar informações ao público investidor, à CVM, às bolsas de valores em que a Companhia tenha seus valores mobiliários negociados e demais órgãos relacionados às atividades desenvolvidas no mercado de capitais, conforme legislação aplicável, no Brasil e no exterior; e</u></p> <p>(h) <u>manter atualizado o registro da Companhia como companhia aberta perante a CVM.</u></p>	
N/A	<p><u>Parágrafo 2º - Compete ao Diretor Executivo Operacional de Vendas Diretas:</u></p> <p>(a) <u>definir e implementar a estratégia comercial da Natura no Brasil;</u></p> <p>(b) <u>definir e implementar estratégia de marketing e ativação do consumidor para o mercado referido no item (a) acima; e</u></p> <p>(c) <u>gerir força de vendas para o mercado referido no item (a) acima.</u></p>	

<p>N/A</p>	<p><u>Parágrafo 3º - Compete ao Diretor Executivo Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade:</u></p> <p>(a) <u>definir e implementar a estratégia da marca Natura;</u></p> <p>(b) <u>gerir o plano de comunicação e mídia global da Natura;</u></p> <p>(c) <u>identificar e explorar novas tendências culturais e sociais, buscando oportunidades de inovação;</u></p> <p>(d) <u>liderar o ciclo de inovação, desenvolvimento e gestão do portfólio de marcas e produtos Natura;</u></p> <p>(e) <u>construir presença institucional da marca Natura por meio da plataforma de cultura; e</u></p> <p>(f) <u>estruturar e implementar a estratégia de sustentabilidade da Natura.</u></p>	
<p>N/A</p>	<p><u>Parágrafo 4º - Compete ao Diretor Jurídico e de Compliance:</u></p> <p>(a) <u>aconselhar e assessorar o Grupo Natura com relação a temas de natureza jurídica;</u></p> <p>(b) <u>defender os interesses do Grupo Natura perante terceiros; e</u></p> <p>(c) <u>desenvolver e coordenar o programa de <i>compliance</i> do Grupo Natura.</u></p>	

<p>Parágrafo 2º - Compete aos Diretores Executivos Operacionais, além de outras atribuições definidas pelo Conselho de Administração:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) promover o desenvolvimento das atividades da Companhia, observado seu objeto social; (b) coordenar as atividades da Companhia e de suas controladas; (c) realizar a gestão orçamentária das áreas da Companhia sob sua responsabilidade, incluindo controle de gestão e de custos; (d) coordenar a atuação de sua área e responsabilidades específicas com a dos demais diretores; e (e) representar a Companhia perante clientes, imprensa, sociedade e órgãos legais, empresariais e governamentais, resguardando os interesses da organização e zelando pela sua imagem. 	<p>Parágrafo 25º - Compete aos Diretores Executivos Operacionais, além de outras atribuições definidas pelo Conselho de Administração:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) promover o desenvolvimento das atividades da Companhia, observado seu objeto social; (b) coordenar as atividades da Companhia e de suas controladas; (c) realizar a gestão orçamentária das áreas da Companhia sob sua responsabilidade, incluindo controle de gestão e de custos; (d) coordenar a atuação de sua área e responsabilidades específicas com a dos demais diretores; e (e) representar a Companhia perante clientes, imprensa, sociedade e órgãos legais, empresariais e governamentais, resguardando os interesses da organização e zelando pela sua imagem. 	
--	---	--

A close-up photograph of several overlapping green leaves, likely from a plant like a banana or similar, showing prominent parallel veins. The leaves are in various shades of green, from light to dark, and are slightly out of focus, creating a soft, natural background. Centered in the lower half of the image is white text.

**Anexo III – Item 12 do Formulário de
Referência**

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	26.4.17	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	26.4.17	1 ano	Membro de comitê	Sim	13
Guilherme Peirão Leal	22.2.50	Administrador	383.599.108-63	Copresidente do Conselho	11.4.17	26.4.17	1 ano	Membro de comitê	Sim	13
Marcos de Barros Lisboa	2.8.64	Economista	806.030.257-49	Conselheiro independente*	11.4.17	26.4.17	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	26.4.17	1 ano	Membro de comitê	Sim	2
Carla Schmitzberger	21.6.62	Engenheira	667.280.967-87	Conselheira independente*	11.4.17	26.4.17	1 ano	Membro de comitê	Sim	1
Roberto de Oliveira Marques	13.7.65	Administrador	Passaporte brasileiro YB051756	Presidente Executivo do Conselho de Administração	11.4.17	26.4.17	1 ano	Membro de comitê	Sim	1

Gilberto Mifano	11.11.49	Administrador	566.164.738-72	Conselheiro independente*	11.4.17	26.4.17	1 ano	Membro de comitê	Sim	-
Fábio Colletti Barbosa	3.10.54	Administrador	771.733.258-20	Conselheiro independente*	11.4.17	26.4.17	1 ano	Membro de comitê	Sim	-
Peter Bryce Saunders	22.10.47	Químico	Passaporte Canadense HB625499	Conselheiro independente*	30.11.17		Mandato até a próxima Assembleia Geral Ordinária de 2018.	N/A	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	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão Patrimonial 2. Holding 3. Software 4. Pesquisa Tecnológica 5. Instituto 6. Fundação 7. Instituto 8. Educação 9. Instituto 10. Instituto 	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participações 2. Instituto 3. Holding 4. Administração 5. Holding 6. Administração 7. Administração 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diretor Executivo 2. Diretor Presidente 3. Diretor Presidente 4. Diretor 5. Diretor 6. Diretor Presidente 7. Diretor Presidente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sim 2. Sim 3. Sim 4. Sim 5. Sim 6. Sim 7. Sim
Guilherme Peirão Leal	<ol style="list-style-type: none"> 1. GPLeal Administração e Participações Ltda. 2. Janos Administração e Participações Ltda. 3. Utopia Participações S.A. 4. Dédalus Administração e 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administradora 2. Holding 3. Holding 4. Administração 5. Administração 6. Gestão Patrimonial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diretor Presidente 2. Administrador 3. Presidente 4. Diretor Executivo 5. Diretor Executivo 6. Diretor Executivo 	<ol style="list-style-type: none"> 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. Biofíllica 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

<p>Gilberto Mifano</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cielo S/A 2. Pragma Gestão de Patrimônio Ltda 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Serviços Financeiros 2. Gestão de Patrimônio 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membro do Conselho de Administração 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 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não 2. Não 3. Não 4. Não 5. Não 6. Não 7. Não 8. Não 9. Não 10. Não 11. Não 12. Não 13. Não
<p>Fábio Colletti Barbosa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abril Comunicações S.A. 2. Banco Santander Brasil 3. Fundação OSESP 4. Insper 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicações 2. Instituição financeira 3. Fundação 4. Educação 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidente 2. Presidente do Conselho de Administração 3. Presidente do Conselho de Administração 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não 2. Não 3. Não 4. Não

	<p>5. UN Foundation (Fundação das Nações Unidas)</p> <p>6. Instituto Empreender Endeavor</p> <p>7. Almar Participações S.A.</p> <p>8. Vox Capital – Investimentos</p> <p>9. Gávea Investments</p> <p>10. Itaú Unibanco Holding S.A.</p> <p>11. Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração</p> <p>12. Fundação Itaú Social</p>	<p>5. Fundação</p> <p>6. Instituto</p> <p>7. Holding</p> <p>8. Investimentos</p> <p>9. Instituição financeira</p> <p>10. Instituição financeira</p> <p>11. Mineração</p> <p>12. Fundação</p>	<p>4. Membro do Conselho Deliberativo</p> <p>5. Membro do Conselho de Administração</p> <p>6. Presidente do Conselho de Administração</p> <p>7. Membro do Conselho de Administração</p> <p>8. Membro do Conselho Consultivo</p> <p>9. Membro do Comitê de Investimentos</p> <p>10. Membro do Conselho de Administração</p> <p>11. Membro do Conselho de Administração</p> <p>12. Vice Presidente do Conselho de Administração</p>	<p>5. Não</p> <p>6. Não</p> <p>7. Não</p> <p>8. Não</p> <p>9. Não</p> <p>10. Não</p> <p>11. Não</p> <p>12. Não</p>
<p>Peter Bryce Saunders</p>	<p>1. Godiva Chocolatier</p> <p>2. Air Partner Plc</p> <p>3. Total Wine & More</p>	<p>1. Alimentos</p> <p>2. Aviação</p> <p>3. Bebidas</p>	<p>1. Membro do Conselho de Administração</p> <p>2. Membro do Conselho de Administração</p> <p>3. Membro do Conselho de Administração</p>	<p>1. Não</p> <p>2. Não</p> <p>3. Não</p>

(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.

<p>Guilherme Peirão Leal</p>	<p>Diretor Presidente da GPLeal Administração e Participações Ltda.</p> <p>Administrador da Janos Administração e Participações Ltda.</p> <p>Presidente da Utopia Participações S.A.</p> <p>Diretor Executivo da Dédalus Administração e Participações Ltda.</p> <p>Diretor Executivo da Homagus Administração e Participações Ltda.</p> <p>Diretor Executivo da Homagus Gestão Patrimonial Ltda.</p> <p>Diretor Vice Presidente da Axioma Administração e Participações Ltda.</p> <p>Diretor Executivo da SG Debret Participações Ltda.</p> <p>Diretor Executivo da Modusvivendi Participações Ltda.</p> <p>Membro do Conselho Deliberativo e de Ética do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social</p> <p>Presidente do Conselho Diretor da Rede de Ação Política Pela Sustentabilidade - RAPS</p> <p>Cofundador e Membro do Conselho do The BTeam</p> <p>Membro do Conselho de Administração Instituto Arapyau de Educação e Desenvolvimento Sustentável</p> <p>Membro do Conselho de Administração - Janos Holding Consultoria Ltda.</p> <p>Membro do Conselho de Administração Biofilica Investimentos Ambientais S/A</p>
<p>Marcos de Barros Lisboa</p>	<p>Presidente do Insper</p> <p>Membro do Conselho de Administração da Mercedes-Benz do Brasil Ltda.</p> <p>Membro do Conselho de Administração da AMBEV S.A.</p>

	<p>Membro do Conselho de Administração da FGV – Fundação Getúlio Vargas</p> <p>Membro do Conselho de Administração da SWISS RE</p> <p>Membro do Conselho de Administração do Itaú Unibanco</p> <p>Membro do Conselho de Administração da FGC</p>
Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado	Executive Vice-President and Chief Marketing Officer Mc Donald's Corporation
Carla Schmitzberger	Diretora da Alpargatas S.A.
Roberto de Oliveira Marques	Membro do Conselho da GMA (Grocery Manufacturers Association)
Gilberto Mifano	<p>Membro do Conselho de Administração da Cielo S/A</p> <p>Membro do Conselho de Administração da Âmbar S/A</p> <p>Membro do Conselho Deliberativo da RAPS – Rede de Ação Política pela Sustentabilidade</p> <p>Membro do Conselho Fiscal do Instituto Natura</p> <p>Membro do Conselho Fiscal do Instituto Arapyau</p> <p>Membro do Conselho Fiscal do Amigos da Poli</p>
Fábio Colletti Barbosa	<p>Membro do Conselho de Administração do Itaú Unibanco</p> <p>Presidente do Conselho de Administração da Fundação OSESP</p> <p>Membro do Conselho de Administração da UN Foundation</p> <p>Presidente do Conselho de Administração do Instituto Empreender Endeavor</p> <p>Membro do Conselho Deliberativo do Insper</p> <p>Membro do Conselho de Administração da Almar Participações</p>

	<p>Membro do Conselho Consultivo da Vox Capital</p> <p>Membro do Conselho de Investimentos da Gávea Investments</p> <p>Membro do Conselho de Administração da Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração</p> <p>Vice Presidente do Conselho de Administração da Fundação Itaú Social</p>
Peter Bryce Saunders	<p>Membro do Conselho de Administração da Godiva Chocolatier</p> <p>Membro do Conselho de Administração da Air Partner Plc</p> <p>Membro do Conselho de Administração da Total Wine & More</p>

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 suspenso 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 suspenso 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. Dedicou-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 Avançada 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 e 2002. Foi Secretário de Política Econômica do Ministério da Fazenda entre os anos de 2003 e 2005, presidente do Instituto de Resseguros do Brasil, IRB-Brasil Re, entre 2005 e 2006 e ocupou o cargo de vice-presidente no Itaú-Unibanco entre 2010 e 2013.

Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado é graduada em 1986 pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Atualmente é Executive Vice-President and Chief Marketing Officer na McDonalds Corporation. Silvia 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.

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 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. Foi 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 Chairman do Grupo Johnson & Johnson (Cuidados Pessoais), 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 Lausanne, 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.

Peter Bryce Saunders é nascido no Canadá e graduado em Ciência, com especialização em Química pela Universidade McGill e MBA pela Universidade de Western Ontario. Iniciou sua carreira profissional em 1972 na T. Eaton Company Limited, na qual ocupou os cargos de Chief Operating Officer e Chief Merchant. Em 1998 tornou-se Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente da subsidiária The Body Shop Inc nos Estados Unidos, tornando-se em 2002 Diretor Presidente da The Body Shop International Plc. Desde de 2008 ocupou cargos como Presidente da Jack Wills, Presidente da Air Partner PLC, Conselheiro Líder da Godiva Chocolatier, bem como Conselheiro Não-Executivo da Canadian Tire Corporation, Second Cup e Total Wine & More.

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 ADMINISTRAÇÃO
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	Comitê de Estratégico	Comitê de Governança	Comitê de Pessoas e Desenvolvimento

	riscos e de finanças		Corporativa	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. Antônio 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 (Item
13 do Formulário de Referência)**

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 seletivo 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*	9,3	6,1	15,4
Remuneração Anual Fixa	6.987,1	15.168,5	22.155,6
Remuneração Base	6.987,1	14.730,8	21.717,9
Benefícios	-	437,7	437,7
Participação em Comitês	-	-	-
Outros	-	-	-
Remuneração Variável	7.589,7	9.976,5	17.566,2
Bônus	7.589,7	-	7.589,7
PLR	-	9.976,5	9.976,5
Participação em Reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
*Outros	1.728,0	2.000,1	3.728,1
Benefício Pós-Emprego	-	-	-

**Benefícios pela cessação do exercício do cargo	-	8.135,6	8.135,6
*** Remuneração baseada em ações	5.087,0	15.741,3	20.828,3
Valor mensal da Remuneração	1.782,7	4.251,8	6.034,5
Total da Remuneração****	21.391,8	51.022,0	72.413,8

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.

*** 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.

****Foi aprovado, em Assembleia Geral Extraordinária realizada em 30.11.2017, o limite de R\$77.300,8 milhões para a remuneração anual global dos administradores, representando um incremento na remuneração aprovada em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária realizada em 11.04.2017, em decorrência das alterações propostas na estrutura de governança da Companhia. Ainda, a divergência de R\$4.887,0 entre o valor total descrito no quadro acima e o valor total aprovado na Assembleia Geral Extraordinária realizada em 30.11.2017 se dá tendo em vista que os valores aprovados na referida assembleia referem-se ao valor que será pago aos administradores 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.

Valores do exercício de 2017 :

	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\$ em milhares):

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros(*)	9,3	6,1	15,4
Salário / Pró-labore	6.987,1	14.730,8	21.717,9
Valor mínimo previsto	86,2	1.251,1	1.337,3
Valor máximo previsto	1.728,0	3.162,0	4.890,0
Valor médio previsto	751,3	2.414,9	1.410,3
Bônus	7.589,7	-	7.589,7
Valor mínimo previsto	2.069,9	-	2.069,9
Valor máximo previsto	8.279,7	-	8.279,7
Valor médio previsto	816,1	-	816,1
valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas	7.589,7	-	7.589,7
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	-	1.635,5	1.635,5
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	-	71,8	71,8
Outros (***)	1.728,0	10.135,7	11.863,7
Valor mínimo previsto	1.728,0	160,4	1.888,4
Valor máximo previsto	1.728,0	3.000,0	4.728,0
Valor médio previsto	185,8	1.661,6	770,4
Remuneração baseada em ações (****)	5.087,0	15.741,3	20.828,3
Valor mínimo previsto	821,4	463,7	1.285,1
Valor máximo previsto	5.578,7	4.341,7	9.920,4
Valor médio previsto	547,0	2.580,5	1.352,5
Total	21.391,8	51.022,0	72.413,8

(*) 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\$ em 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 2016 conforme o nosso plano de remuneração (R\$ milhões):

	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 último exercício social e previsto para o exercício social corrente, descrever:

Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias

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 referido 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 B3, 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.
- 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.

- 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 Assembleia Geral 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.

Em 6 de fevereiro de 2015, nossos acionistas reunidos em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária aprovaram um Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias por prazo indeterminado (“Programa 2015”), o qual estabelece as condições gerais de outorga de Opções, em prazo e por preço previamente fixados, aos Colaboradores Elegíveis, nos termos disciplinados no referido Programa.

Para o Programa 2015, 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.

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. O Plano 2015 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 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;
- 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. 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 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 tomarem maduras, o Participante ficar imediatamente obrigado ao exercício das Opções maduras, independentemente do prazo máximo para seu exercício.

Estão descritas nos programas 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 dos programas, proposta pelo Conselho de Administração, deverá ser submetida à aprovação da Assembleia Geral e, uma vez aprovada, somente poderá atingir as opções de compra de ações a serem outorgadas. Dentre as causas que podem gerar a alteração ou extinção dos referidos programas está a ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a situação financeira da Companhia.

Programa de Outorga de Ações Restritas

Em 6 de fevereiro de 2015, nossos acionistas reunidos em Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária aprovaram o Programa de Outorga de Ações Restritas ("Programa RSU") 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 RSU, os colaboradores elegíveis devem ser formalmente indicados pelo Conselho de Administração, nos termos definidos no referido programa. O Programa RSU 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 sob o Programa RSU, o Conselho de Administração 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:

- (i) 1/3 (um terço) após o 2º aniversário da Data de Outorga;
- (ii) 2/3 (dois terços) após o 3º aniversário da Data de Outorga; e
- (iii) a totalidade após o 4º aniversário da Data de Outorga.

As Ações Restritas cujos direitos tenham sido plenamente adquiridos, nos termos do Programa RSU e do plano aplicável, 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 participantes 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 participantes 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 referido programa. Toda e qualquer alteração do Programa RSU, 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 RSU, está a ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a situação financeira da Companhia.

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.

Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para 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 ("Programa Aceleração da Estratégia").

O Programa Aceleração da Estratégia consiste na outorga, não onerosa, de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias da Companhia a um grupo seletivo de administradores e empregados escolhidos pelo Conselho de Administração da Companhia, assim como a um grupo seletivo 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 Programa Aceleração da Estratégia, 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 de cada 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 referido programa é resultado da média simples dos 30 (trinta) últimos pregões na B3, 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:

- (i) 50% após o 4º aniversário da data de outorga;
- (ii) 50% após o 5º aniversário da data de outorga;

Atendidas as exigências e condições previstas no Programa 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 participantes do Programa Aceleração da Estratégia. 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 participantes do Programa Aceleração da Estratégia. 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 Aceleração da Estratégia 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 Aceleração de Estratégia. Toda e qualquer alteração deste programa, proposta pelo Conselho de Administração, deverá ser submetida à aprovação da Assembleia Geral e, uma vez aprovada, somente poderá atingir as opções de compra de ações a serem outorgadas. Dentre as causas que podem gerar a alteração ou extinção do Programa Aceleração de Estratégia está a ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a situação financeira da Companhia.

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.

Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas

Em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada no dia 30 de novembro de 2017 foi deliberada a aprovação do Segundo Programa de Outorga de Ações ("Segundo Programa RSU").

O Segundo Programa RSU é destinado para um grupo de executivos e colaboradores elegíveis pelo Conselho de Administração, com vistas a: (a) estimular a melhoria da gestão da Companhia e de suas Controladas, conferindo aos Participantes a possibilidade de serem acionistas da Companhia, estimulando-os na otimização de todos os aspectos que possam valorizar a Companhia no longo prazo, dando-lhes, ainda, uma visão empreendedora e corporativa, harmonizando e aperfeiçoando as relações entre a Companhia e suas Controladas; (b) estimular a permanência dos administradores e empregados; e (c) ampliar a atratividade da Companhia e de suas controladas.

Para se tornar participante do referido programa, os colaboradores elegíveis devem ser formalmente indicados pelo Conselho de Administração. O referido programa tem prazo indeterminado e consiste na outorga de ações ordinárias da Companhia, até o limite anual de 0,10% 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 0,50% deste capital.

Para cada plano sob o Segundo Programa RSU, o Conselho de Administração definirá um determinado número de ações restritas a serem distribuídas entre os Participantes. O número de ações restritas a serem outorgadas aos participantes será apurado conforme abaixo:

- (i) Os participantes do Segundo Programa RSU poderão optar por investir até 100% das verbas autorizadas, conforme definido no referido programa, na compra de ações da Companhia; e
- (ii) Para cada ação adquirida, a Companhia outorgará ao participante 3 ações restritas, sob as quais terá o direito plenamente adquirido em 3 parcelas anuais iguais, em cada um dos aniversários da respectiva data de outorga, desde que cumpridos os períodos de bloqueio previstos no Segundo Programa RSU.

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:

- (i) 1/3 (um terço) após o 1º (primeiro) aniversário da data de outorga;
- (ii) 1/3 (um terço) após o 2º (segundo) aniversário da data de outorga; e
- (iii) 1/3 (um terço) após o 3º (terceiro) aniversário da data de outorga.

Sem prejuízo à regra geral acima, os direitos dos participantes em relação às Ações Restritas que tenham sido especificamente outorgadas como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*), conforme assim reconhecido em seus contratos de outorga, serão plenamente

adquiridos na medida em que o participante permanecer continuamente vinculado à Companhia ou a sua respectiva controlada durante o prazo de 1 ano a partir da respectiva data de outorga.

As ações restritas cujos direitos tenham sido plenamente adquiridos, nos termos do Segundo Programa RSU e do respectivo 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.

Estão descritas no Segundo Programa RSU 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 Segundo Programa RSU. Toda e qualquer alteração do referido 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.

Não há ações restritas outorgadas sob o Segundo Programa RSU na presente data.

Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia

Em Assembleia Geral Extraordinária da Companhia realizada no dia 30 de novembro de 2017 foi deliberada a aprovação do Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia ("Segundo Programa Aceleração da Estratégia").

O Segundo Programa Aceleração da Estratégia consiste na outorga, não onerosa, de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias da Companhia a um grupo seletivo de administradores e empregados escolhidos pelo Conselho de Administração da Companhia, assim como a um grupo seletivo 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 Segundo Programa Aceleração da Estratégia, o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas não excederá 1,50% das ações representativas do capital social total da Companhia, contanto que o número total de ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos de cada 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 referido programa é o valor correspondente à média simples (a) dos 30 (trinta) últimos pregões ocorridos nos últimos 60 (sessenta) dias consecutivos contados do prazo de 5 (cinco) dias que antecedem a aprovação do Plano, incluso o quinto dia, ou (b) dos 30 (trinta) pregões consecutivos ocorridos anteriores à data de contratação de um novo Participante, nos casos de Colaboradores Elegíveis contratados pela Companhia ou pela respectiva Controlada, adotando-se sempre a cotação média diária de cada pregão. A aplicação dos critérios mencionados nos itens (a) ou (b) acima para um determinado Participante ficará à cargo do Conselho de Administração da Companhia, quando da aprovação do respectivo Plano, observadas as diretrizes aprovadas pela Assembleia Geral.

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

- (i) 50% após o 4º aniversário da data de outorga;
- (ii) 50% após o 5º aniversário da data de outorga;

Sem prejuízo à regra geral disposta acima, as opções que tenham sido especificamente outorgadas ao participante como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*), conforme assim reconhecido em seus contratos de opção, se tornarão exercíveis na medida em que o participante permanecer continuamente vinculado à Companhia ou a sua respectiva controlada durante o prazo de 1 ano a partir da respectiva data de outorga.

Atendidas as exigências e condições previstas no Segundo Programa 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 dos dividendos, juros sobre o capital próprio e outros proventos distribuídos pela Companhia aos acionistas durante o período compreendido entre a data da outorga das Opções e a data do efetivo exercício de tais Opções, observados os prazos de carência, até o limite do 5º (quinto) aniversário da data de outorga.

Estão descritas no Segundo Programa Aceleração da Estratégia 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 Segundo Programa Aceleração de Estratégia. Toda e qualquer alteração deste programa, proposta pelo Conselho de Administração, deverá ser submetida à aprovação da Assembleia Geral e, uma vez aprovada, somente poderá atingir as opções de compra de ações a serem outorgadas. Dentre as causas que podem gerar a alteração ou extinção do Segundo Programa Aceleração de Estratégia está a ocorrência de fatores que causem grave mudança no panorama econômico e que comprometam a situação financeira da Companhia.

Não há opções outorgadas sob o Segundo Programa Aceleração da Estratégia na presente data.

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.

Conselho de Administração

Número de Membros 1,0

Em relação a cada outorga de Opções, Ações Restritas e Aceleração da estratégia

	Plano opções de ações de 2017		Ações restritas 2017		
	Tranche 1	Tranche 2	Tranche 1	Tranche 2	Tranche 3
Data de Outorga	Dezembro de 2017	Dezembro de 2018	Dezembro de 2017	Dezembro de 2018	Dezembro de 2019
Quantidade outorgada	247.500	247.500	48.000	48.000	48.000
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	Até dezembro de 2020	Até dezembro de 2021	Até dezembro de 2018	Até dezembro de 2019	Até dezembro de 2020
Prazo máximo para exercício	Até dezembro de 2024	Até dezembro de 2025	N/A	N/A	N/A
Prazo de restrição à transferência	N/A	N/A	Até dezembro de 2024	Até dezembro de 2025	Até dezembro de 2026
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos de ações:	24,98	24,98	N/A	N/A	N/A
Em aberto no início do exercício social	-	-	-	-	-
Retificadas/(Canceladas) durante o exercício social	-	-	-	-	-
Exercidas durante o exercício social	-	-	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-	-	-
Valor justo na data de outorga	18,2	18,2	30,0	30,0	30,0
Diluição potencial em caso de exercício	0,06%	0,06%	0,01%	0,01%	0,01%

*Não há membros não remunerados

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 de ações:	26,1	26,1	26,1	N/A	N/A	N/A	28,0	28,0
Em aberto no início do exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Retificadas/(Canceladas) 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 exercício	0,04%	0,04%	0,04%	0,01%	0,01%	0,01%	0,10%	0,10%

*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 de 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 exercício	0,01%	0,01%	0,01%	0,02%	0,02%	0,02%	0,17%	0,17%

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 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	-	-	-	-	-	-	-	-
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 retribuídas (tranche 1)	Plano 2015 - Ações retribuídas (tranche 2)	Plano 2015 - Ações retribuídas (tranche 3)	Plano 2016 - Ações retribuídas (tranche 1)	Plano 2016 - Ações retribuídas (tranche 2)	Plano 2016 - Ações retribuídas (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 vínculo com a Empresa)	-
e) valor atualizado das contribuições acumuladas no plano de previdência até o encerramento do último exercício social, descontada a parcela relativa a contribuições feitas diretamente pelos administradores	Não aplicável	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(*)	de	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 (*)	de	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 estruturam mecanismos de remuneração ou indenização para os administradores em caso de destituição do cargo ou de aposentadoria, indicando quais as consequências financeiras para a Companhia

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 remuneração 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 – Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia e Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas da Companhia (Anexo 13 da ICVM 481 e Item 13 do Formulário de Referência)

ANEXO 13 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 481/09

PROPOSTA PARA O SEGUNDO PROGRAMA DE OUTORGA DE OPÇÃO DE COMPRA OU SUBSCRIÇÃO DE AÇÕES PARA ACELERAÇÃO DA ESTRATÉGIA

1. Fornecer cópia do plano proposto

Segue anexa ao presente cópia da proposta do Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia da Natura Cosméticos S.A. (“Companhia”) submetido à aprovação da Assembleia Geral Extraordinária a se realizar em 30 de novembro de 2017 (“Programa”).

2. Informar as principais características do plano proposto, identificando:

a. *Potenciais beneficiários*

Poderão ser eleitos como participantes de outorgas de opção de compra ou subscrição de ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal de emissão da Companhia sujeitas às disposições do Programa (“Opções”), os administradores e empregados da Companhia e de suas Controladas (“Participantes”).

b. *Número máximo de opções a serem outorgadas*

O número máximo de Opções que poderão ser outorgadas não excederá 1,50% das ações representativas do capital social total da Companhia, contanto que o número total de ações emitidas ou passíveis de serem emitidas nos termos dos planos 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.

c. *Número máximo de ações abrangidas pelo plano*

Vide item 2.b acima.

d. *Condições de aquisição*

A cada ano de vigência do Programa, poderá ser criado, pelo Conselho de Administração da Companhia, um Plano de Opção de Compra ou Subscrição de Ações (“Plano”), que, se implementado, deverá ser estruturado com base nos critérios definidos no Programa.

Cada Plano deverá eleger os Participantes do Programa. O Conselho de Administração poderá, desde que respeitados os limites estabelecidos no Programa, incluir novos Participantes em Planos já aprovados e ainda vigentes, outorgando-lhes as Opções que entender adequadas. A inclusão de novos Participantes em Planos já aprovados e ainda vigentes somente será possível até o final do ano em que o Plano tenha sido aprovado.

Para cada Plano, o Conselho de Administração, de acordo com o Programa, definirá um determinado número de Opções a ser distribuído entre os Participantes.

Considerando-se que os Participantes poderão se tornar acionistas da Companhia, a definição dos Participantes, assim como da quantidade de Opções a que cada um terá direito, será feita livremente pelo Conselho de Administração. Não havendo, portanto, a necessidade de se atribuir a condição de Participante a todas as categorias ou mesmo a todos os integrantes de uma mesma categoria, podendo, outrossim, em relação a dois ou mais Participantes de uma mesma categoria ser atribuída quantidades diferentes de Opções.

Somente haverá a outorga das Opções nos anos em que a Companhia tenha auferido, no ano imediatamente anterior, lucros suficientes para permitir a distribuição dos dividendos obrigatórios aos acionistas.

Adicionalmente, como condição essencial para que a indicação do Participante seja considerada como válida e vinculativa, o Participante deverá assinar o instrumento particular de outorga de opção de compra ou subscrição de ações, aderindo expressamente ao Plano elaborado em função do Programa e declarando-se ciente de todos os seus termos e condições, inclusive das restrições nele contidas. Os instrumentos particulares de outorga de opção de compra ou subscrição de ações deverão especificar, sem prejuízo de outras condições determinadas pelo Conselho de Administração: (a) a quantidade de Opções objeto da outorga; (b) os termos e condições para aquisição do direito ao exercício das Opções; e (c) o preço de subscrição ou compra e condições de pagamento.

O Participante que desejar exercer suas Opções deverá comunicar à Companhia, por escrito, a sua intenção, conforme procedimentos determinados em normas internas, que deverão ser plenamente divulgados ao Participante.

e. Critérios pormenorizados para fixação do preço de exercício

O preço de subscrição ou compra de cada ação corresponderá ao valor da ação da Companhia, fixado segundo os critérios previstos nos itens (i) a (iii) abaixo, apurado na data em que o Conselho de Administração tiver aprovado o Plano e eleitos os Participantes.

Nesse sentido, o valor da ação será apurado com base nos seguintes critérios:

- (i) o valor correspondente à média simples (a) dos 30 (trinta) últimos pregões ocorridos nos últimos 60 (sessenta) dias consecutivos contados do prazo de 5 (cinco) dias que antecedem a aprovação do Plano, incluso o quinto dia, ou (b) dos 30 (trinta) pregões consecutivos ocorridos anteriores à data de contratação de um novo Participante, nos casos de Colaboradores Elegíveis contratados pela Companhia ou pela respectiva Controlada, adotando-se sempre a cotação média diária de cada pregão. A aplicação dos critérios mencionados nos itens (a) ou (b) acima para um determinado Participante ficará à cargo do Conselho de Administração da Companhia, quando da aprovação do respectivo Plano, observadas as diretrizes aprovadas pela Assembleia Geral;
- (ii) em não havendo 30 (trinta) pregões dentro do prazo de 60 (sessenta) dias acima mencionado, a média acima referida será obtida considerando-se a totalidade dos pregões ocorridos no referido período, até um mínimo de 03 (três) pregões; e
- (iii) em não havendo no mínimo 03 (três) pregões nos 60 (sessenta) dias acima mencionados, deverão ser considerados os últimos pregões anteriores aos 60 (sessenta) dias, até se completar o número mínimo de 03 (três) pregões.

O preço de subscrição ou compra de cada ação será reduzido pelo valor dos dividendos, juros sobre o capital próprio e outros proventos distribuídos pela Companhia aos acionistas durante o período compreendido entre a data da outorga das Opções e a data do efetivo exercício de tais Opções, observados os prazos de carência, até o limite do 5º (quinto) aniversário da data de outorga.

f. Critérios para fixação do prazo de exercício

As Opções se tornarão exercíveis, na medida em que o Participante permanecer continuamente vinculado na Companhia como administrador ou empregado da Companhia e/ou da respectiva Controlada, observadas as regras de desligamento do Participante estabelecidas no Programa e nos Planos, durante o período compreendido entre a data de outorga e as datas a seguir, nas proporções abaixo mencionadas:

- (a) 50% (cinquenta por cento) no 4º (quarto) aniversário da data de outorga; e
- (b) 50% (cinquenta por cento) no 5º (quinto) aniversário da data de outorga.

Sem prejuízo à regra geral disposta acima, as Opções que tenham sido especificamente outorgadas ao Participante como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*), conforme assim reconhecido em seus Contratos de Opção, se tornarão exercíveis na medida em que o Participante permanecer continuamente vinculado à

Companhia ou a sua respectiva Controlada até o prazo de 1 (um) ano a partir da respectiva Data de Outorga, devendo ser observado o disposto no item 14.2 do Programa, no caso de Desligamento do Participante antes do cumprimento do referido prazo.

O Participante do Programa terá o prazo máximo de 8 (oito) anos, contados a partir da data de outorga, para exercer as opções maduras nos termos acima mencionados, sob pena de decadência do direito ao referido exercício.

g. Forma de liquidação de opções

Com o propósito de satisfazer a outorga de Opções nos termos do Programa, a Companhia, sujeito à lei e regulamentação aplicável, emitirá novas ações dentro do limite do capital autorizado ou alienará ações mantidas em tesouraria.

h. Critérios e eventos que, quando verificados, ocasionarão a suspensão, alteração ou extinção do plano

Compete à Assembleia Geral da Companhia 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 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.

3. Justificar o plano proposto, explicando:

a. Os principais objetivos do plano

O Programa tem por objetivo permitir a outorga de Opções aos administradores e empregados da Natura e de suas Controladas, selecionados pelo Conselho de Administração, com vistas a: (a) estimular a melhoria da gestão da Companhia e de suas Controladas, conferindo aos Participantes a possibilidade de serem acionistas da Companhia, estimulando-os na otimização de todos os aspectos que possam valorizar a Companhia no longo prazo, dando-lhes, ainda, uma visão empreendedora e corporativa, harmonizando e aperfeiçoando as relações entre a Companhia e suas Controladas; (b) estimular a permanência dos administradores e empregados; e (c) ampliar a atratividade da Companhia e de suas Controladas.

b. A forma como o plano contribui para esses objetivos

Ao possibilitar que os Participantes se tornem acionistas da Companhia, espera-se reter os talentos e alinhar seus objetivos com aqueles da Companhia. Atinge-se, ainda, por meio deste modelo o compartilhamento dos riscos e dos ganhos da Companhia, por meio da valorização das ações adquiridas no âmbito do Programa.

c. Como o plano se insere na política de remuneração da companhia

O Programa faz parte da estratégia de retenção dos administradores e empregados da Companhia e de suas Controladas, com o compromisso destes na geração de valor à Companhia e aos acionistas.

d. Como o plano alinha os interesses dos beneficiários e da companhia a curto, médio e longo prazo

As outorgas realizadas com base no Programa trazem diferentes mecanismos que permitem o alinhamento de interesses dos administradores e empregados em diferentes horizontes de tempo. Por meio do Programa, buscamos estimular a melhoria na nossa gestão e a permanência dos nossos executivos, visando ganhos pelo comprometimento com os resultados de longo prazo e ao desempenho de curto prazo.

Ademais, o Programa visa possibilitar à Companhia obter e manter os serviços de executivos de alto nível, oferecendo a tais executivos a possibilidade de se tornarem acionistas da Companhia, nos termos e condições previstos no Programa.

4. Estimar as despesas da companhia decorrentes do plano, conforme as regras contábeis que tratam desse assunto

A Companhia estima que as despesas decorrentes do Programa representarão, para cada Plano anual, o montante aproximado de R\$22.420.000,00 por plano, amortizados ao longo dos 5 (cinco) anos da outorga até o decurso da totalidade do prazo de maturidade das Opções em conformidade com o Plano. Estima-se que, no conjunto máximo de 5 (cinco) Planos concomitantes e não maduros possíveis, o total máximo despesas por ano seja também de R\$22.420.000,00.

Consideram-se como principais premissas para essa estimativa, não obstante os limites de diluição estabelecidos na aprovação do Programa: (i) preços da ação ao nível atual (R\$ 35/ação); ii) as taxas de juros livre de risco e volatilidade da ação compatíveis com os níveis atuais.

ANEXO 13 DA INSTRUÇÃO CVM Nº 481/09

PROPOSTA PARA O SEGUNDO PROGRAMA DE OUTORGA DE AÇÕES RESTRITAS

1. Fornecer cópia do plano proposto

Segue anexa ao presente cópia da proposta do Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas da Natura Cosméticos S.A. (“Companhia”) submetido à aprovação da Assembleia Geral Extraordinária a se realizar em 30 de novembro de 2017 (“Programa”).

2. Informar as principais características do plano proposto, identificando:

a. Potenciais beneficiários

Poderão ser eleitos como participantes de outorgas de ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal de emissão da Companhia sujeitas às disposições do Programa (“Ações Restritas”), os administradores e empregados da Companhia e de suas Controladas (“Participantes”).

b. Número máximo de opções a serem outorgadas

O número máximo de Ações Restritas que poderão ser outorgadas anualmente estará limitado a 0,10% das ações representativas do capital social total da Companhia. Da mesma forma o número total de Ações Restritas não plenamente adquiridas, na somatória de todos os planos ativos do Programa, não excederá 0,50% das ações representativas do capital social total da Companhia.

c. Número máximo de ações abrangidas pelo plano

Vide item 2.b acima.

d. Condições de aquisição

A cada ano de vigência do Programa, poderá ser criado, pelo Conselho de Administração da Companhia, um plano de outorga de ações restritas (“Plano”) que, se implementado, deverá ser estruturado com base nos critérios definidos no Programa.

Cada Plano deverá eleger os Participantes do Programa. O Conselho de Administração da Companhia poderá, desde que respeitados os limites estabelecidos no Programa, incluir novos Participantes em Planos já aprovados e ainda vigentes, outorgando-lhes as Ações Restritas que entender adequadas. A inclusão de novos Participantes em Planos já aprovados e ainda vigentes somente será possível até o final do ano em que o Plano tenha sido aprovado.

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

Considerando-se que os Participantes poderão se tornar acionistas da Companhia, a definição dos Participantes, assim como da quantidade de Ações Restritas a que cada um terá direito, será feita livremente pelo Conselho de Administração. Não havendo, portanto, a necessidade de se atribuir a condição de Participante a todas as categorias ou mesmo a todos os integrantes de uma mesma categoria, podendo, outrossim, em relação a dois ou mais Participantes de uma mesma categoria, ser atribuída quantidades diferentes de Ações Restritas.

A outorga de Ações Restritas é realizada mediante a celebração de Contratos de Outorga entre a Companhia e os Participantes, os quais deverão especificar, sem prejuízo de outras condições determinadas pelo Conselho de Administração, a quantidade de Ações Restritas objeto da outorga e os termos e condições para aquisição de direitos relacionados às Ações Restritas.

Sem prejuízo ao acima disposto, o número de Ações Restritas a serem outorgadas aos Participantes será apurado conforme abaixo:

- (i) Os Participantes do Programa poderão optar por investir até 100% (cem por cento) das verbas oriundas de participação nos resultados, bônus de contratação e outras verbas (não incluindo salário), líquidas de quaisquer tributos, na compra de ações da Companhia; e
- (ii) Para cada ação adquirida pelo Participante conforme o item (i) acima, a Companhia outorgará ao Participante 3 (três) Ações Restritas, sob as quais terá o direito plenamente adquirido em 3 (três) parcelas anuais iguais, em cada um dos aniversários da Data de Outorga, desde que cumprido o Período de Bloqueio previsto no item 7.4 do Programa e observado o previsto no item "f" abaixo.

O Conselho de Administração poderá subordinar a aquisição de direitos relacionados às Ações Restritas a determinadas condições, bem como impor restrições à sua transferência.

O Conselho de Administração poderá estabelecer termos e condições diferenciados para cada contrato de outorga, sem necessidade de aplicação de qualquer regra de isonomia ou analogia entre os Participantes, mesmo que se encontrem em situações similares ou idênticas.

e. Critérios pormenorizados para fixação do preço de exercício

Sem custo para o Participante.

f. Critérios para fixação do prazo de exercício

Sem prejuízo dos demais termos e condições estabelecidos nos respectivos contratos de outorga celebrados entre a Companhia e cada Participante, os direitos dos Participantes em relação às Ações Restritas somente serão plenamente adquiridos, na medida em que o Participante permanecer continuamente vinculado à Companhia ou à sua respectiva Controlada 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 1º (primeiro) aniversário da data de outorga;
- (b) 1/3 (um terço) após o 2º (segundo) aniversário da data de outorga; e
- (c) 1/3 (um terço) após o 3º (terceiro) aniversário da data de outorga.

Sem prejuízo à regra geral disposta acima, os direitos dos Participantes em relação às Ações Restritas que tenham sido especificamente outorgadas ao Participante como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*), conforme assim reconhecido em seus Contratos de Outorga, serão plenamente adquiridos na medida em que o Participante permanecer continuamente vinculado à Companhia ou a sua respectiva Controlada até o prazo de 1 (um) ano a partir da respectiva Data de Outorga, devendo ser observado o disposto no item 10.2 do Programa, no caso de Desligamento do participante antes do cumprimento do referido prazo.

g. Forma de liquidação de opções

Com o propósito de satisfazer a outorga de Ações Restritas nos termos do Programa, a Companhia, sujeito à lei e regulamentação aplicável, transferirá ações mantidas em tesouraria, por meio de operação privada.

h. Critérios e eventos que, quando verificados, ocasionarão a suspensão, alteração ou extinção do plano

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.

3. Justificar o plano proposto, explicando:

a. Os principais objetivos do plano

O Programa tem por objetivo permitir a outorga de Ações Restritas aos Participantes selecionadas pelo Conselho de Administração, com vistas a: (a) estimular a melhoria da gestão da Companhia e de suas Controladas, conferindo aos Participantes a possibilidade de serem acionistas da Companhia, estimulando-os na otimização de todos os aspectos que possam valorizar a Companhia e suas Controladas no longo prazo, dando-lhes, ainda, uma visão empreendedora e corporativa, harmonizando e aperfeiçoando as relações entre a Companhia e suas Controladas; (b) estimular a permanência dos administradores e empregados, e (c) ampliar a atratividade da Companhia e de suas Controladas.

b. A forma como o plano contribui para esses objetivos

Ao possibilitar que os Participantes se tornem acionistas da Companhia, espera-se reter os talentos e alinhar seus objetivos com aqueles da Companhia. Atinge-se, ainda, por meio deste modelo o compartilhamento dos riscos e dos ganhos da Companhia, por meio da valorização das ações adquiridas no âmbito do Programa.

c. Como o plano se insere na política de remuneração da companhia

O Programa faz parte da estratégia de retenção dos administradores e empregados da Companhia e de suas Controladas, com o compromisso destes na geração de valor à Companhia e aos acionistas.

d. Como o plano alinha os interesses dos beneficiários e da companhia a curto, médio e longo prazo

As outorgas realizadas com base no Programa trazem diferentes mecanismos que permitem o alinhamento de interesses dos administradores e empregados em diferentes horizontes de tempo. Por meio do Programa, buscamos estimular a melhoria na nossa gestão e a permanência dos nossos executivos, visando ganhos pelo comprometimento com os resultados de longo prazo e ao desempenho de curto prazo.

Ademais, o Programa visa possibilitar à Companhia obter e manter os serviços de executivos de alto nível, oferecendo a tais executivos a possibilidade de se tornarem acionistas da Companhia, nos termos e condições previstos no Programa.

4. Estimar as despesas da companhia decorrentes do plano, conforme as regras contábeis que tratam desse assunto

A Companhia estima que as despesas decorrentes do Programa representarão, para cada Plano anual, o montante aproximado de R\$8.100.000,00 por plano, amortizados ao longo dos 3 (três) anos da outorga até o decurso da totalidade das outorgas de Ações Restritas es em conformidade com o Plano. Estima-se que, no conjunto máximo de 3 (três) Planos concomitantes e não maduros possíveis, o total máximo despesas por ano seja também de R\$8.100.000,00.

Consideram-se como principais premissas para essa estimativa, não obstante os limites de diluição estabelecidos na aprovação do Programa: (i) política atual de remuneração; (ii) o percentual de adesão ao Plano de 100% (cem por cento).

**SEGUNDO PROGRAMA DE OUTORGA DE OPÇÃO DE COMPRA OU SUBSCRIÇÃO DE
AÇÕES PARA ACELERAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

DA

NATURA COSMÉTICOS S.A.

aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária realizada em 30 de novembro de 2017.

SEGUNDO PROGRAMA DE OUTORGA DE OPÇÃO DE COMPRA OU SUBSCRIÇÃO DE AÇÕES PARA ACELERAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O presente Segundo Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia da Natura Cosméticos S.A. é regido pelas disposições abaixo e pela legislação aplicável.

1. CONCEITUAÇÃO

- 1.1.** O Programa consiste na outorga, não onerosa, de opções de compra ou subscrição de ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal de emissão da Companhia a um grupo seleto de administradores e empregados escolhidos pelo Conselho de Administração da Companhia.
- 1.2.** Por intermédio da outorga de opções de compra ou subscrição de ações, os Participantes poderão adquirir, em prazo e por preço previamente fixados, ações ordinárias da Companhia, desde que atendidos todos os termos e condições previstos neste Programa.

2. DEFINIÇÕES

- 2.1.** As expressões abaixo, quando usadas aqui com iniciais em maiúsculo, terão os significados a elas atribuídos a seguir:
 - 2.1.1.** “Ações” significam as ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal que serão ou já foram emitidas pela Companhia em razão deste Programa;
 - 2.1.2.** “Alienação de Controle” significará a transação de alienação da totalidade das ações de emissão da Companhia detidas pelos atuais acionistas Controladores da Companhia para qualquer terceiro, de forma que tal terceiro passe a exercer o Controle da Companhia. Para fins deste Programa, não será considerada como uma “Alienação de Controle” qualquer transação ou reorganização societária, direta ou indireta, que implique na transferência das ações representativas do Controle da Companhia: (a) dos atuais acionistas pessoas jurídicas ou fundos de investimento integrantes do bloco de Controle, para os respectivos beneficiários finais da participação detida por tais acionistas pessoas jurídicas ou fundos de investimento; ou (b) dos atuais acionistas pessoas físicas para outras pessoas jurídicas ou fundos de investimentos que tenham como beneficiário final tais acionistas pessoas físicas;
 - 2.1.3.** “Comitê” significa o Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional da Companhia (ou qualquer Comitê que venha a substituí-lo);
 - 2.1.4.** “Companhia” significa a Natura Cosméticos S.A., sociedade por ações, com sede na Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, Vila Jaguara, CEP 05106-00, cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 71.673.990/0001-77;

- 2.1.5.** “Conselho de Administração” significa o Conselho de Administração da Companhia;
- 2.1.6.** “Contrato de Opção” significa o instrumento particular de outorga de opção de compra ou subscrição de ações, que deve ser celebrado entre a Companhia e os Executivos Elegíveis, por meio do qual estes adquirem a qualidade de Participante, declarando conhecer e aceitar todos os termos e condições do Programa e respectivos Planos;
- 2.1.7.** “Controladas” significam as empresas Controladas ou que venham a ser Controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sejam elas nacionais ou estrangeiras, já constituídas ou que venham a ser constituídas;
- 2.1.8.** “Controle” significa o poder que qualquer pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que: (i) é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembleia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da Companhia; e (ii) usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da Companhia;
- 2.1.9.** “Data de Outorga”, salvo se de outra forma expressamente previsto neste Programa ou no Contrato de Opção, significa, em relação às Opções outorgadas a cada um dos Participantes, a data da reunião do Conselho de Administração que tiver aprovado o respectivo Plano.
- 2.1.10.** “Data do Desligamento” significa a data de Desligamento do Participante.
- 2.1.11.** “Desligamento” (ou “Desligar”) significa o término da relação jurídica entre o Participante e a Companhia ou suas Controladas, por qualquer motivo, incluindo sem limitação renúncia, destituição, substituição ou término do mandato sem reeleição ao cargo de administrador, pedido de demissão voluntária ou demissão, com ou sem justa causa, pedido de demissão imediatamente posterior à aposentadoria, concessão de aposentadoria por invalidez permanente e falecimento. Para maior clareza, fica estabelecido que eventual desligamento do Participante do cargo de administrador ou empregado da Companhia, ou de qualquer de suas Controladas, para posterior eleição ou contratação, conforme o caso, de tal Participante para outro cargo na Companhia ou em qualquer outra Controlada, sem que a relação jurídica do Participante com a Companhia ou suas Controladas seja terminada, não caracteriza Desligamento para fins deste Programa;
- 2.1.12.** “Exercício das Opções” significa a efetiva subscrição ou compra das ações relativas às Opções previamente outorgadas aos Participantes, nos termos do Programa e respectivos Planos;

- 2.1.13.** “Executivos Elegíveis” significam os administradores e empregados da Companhia e/ou de suas Controladas;
- 2.1.14.** “ICVM 567/15” significa a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários nº 567, de 17 de setembro de 2015, conforme alterada de tempos em tempos;
- 2.1.15.** “Opção(ões)” significa a possibilidade dos Participantes poderem subscrever ou comprar Ações da Companhia por preço fixado conforme item 10 desse Programa, desde que atendidos todos os termos e condições do presente Programa e respectivos Planos;
- 2.1.16.** “Opção(ões) Madura(s)” significa a Opção que atendeu às condições delimitadas para o exercício do direito de subscrição ou compra das Ações, portanto passível de ser exercida;
- 2.1.17.** “Opção(ões) Não Madura(s)” significa a Opção que ainda não atendeu às condições delimitadas para o exercício do direito de subscrição ou compra das Ações, portanto ainda não passível de ser exercida;
- 2.1.18.** “Participante” significa o Executivo Elegível em favor do qual a Companhia outorga Opção, nos termos deste Programa e respectivos Planos, após ter assinado o Contrato de Opção;
- 2.1.19.** “Prazo de Maturidade das Opções” significa o período compreendido entre a Data de Outorga das Opções e a data a partir da qual as Opções poderão ser exercidas. Durante este período, as Opções não podem ser exercidas;
- 2.1.20.** “Período de Exercício das Opções” significa o período compreendido entre a data em que as Opções se tornaram maduras e a data limite para o exercício dessas Opções, dentro do qual as Opções podem ser exercidas nos termos do presente Programa e respectivos Planos;
- 2.1.21.** “Prazo Máximo para Exercício das Opções” significa o prazo máximo (data limite) para o exercício das Opções Maduras, sob pena de extinção desse direito, conforme estipulado neste Programa;
- 2.1.22.** “Preço de Subscrição ou Compra” corresponderá ao Valor da Ação da Companhia na data da outorga das Opções, calculado conforme item 10.1 abaixo;
- 2.1.23.** “Plano” significa o Plano de Opção de Compra ou Subscrição de Ações que, com base no Programa, for aprovado pelo Conselho de Administração, estabelecendo as regras e condições gerais, para um determinado ano de vigência do Programa;
- 2.1.24.** “Programa” significa o presente Segundo Programa de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração de Estratégia; e

2.1.25. “Valor da Ação” significa o valor apurado para cada ação nos termos definidos no Programa.

3. OBJETIVOS DO PROGRAMA

3.1. O Programa tem por objetivo permitir a outorga de Opções aos Executivos Elegíveis selecionados pelo Conselho de Administração, com vistas a: (a) estimular a melhoria da gestão da Companhia e de suas Controladas, conferindo aos Participantes a possibilidade de serem acionistas da Companhia, estimulando-os na otimização de todos os aspectos que possam valorizar a Companhia no longo prazo, dando-lhes, ainda, uma visão empreendedora e corporativa, harmonizando e aperfeiçoando as relações entre a Companhia e suas Controladas; (b) estimular a permanência dos administradores e empregados; e (c) ampliar a atratividade da Companhia e de suas Controladas.

4. EXECUTIVOS ELEGÍVEIS

4.1. São Executivos Elegíveis única e exclusivamente os administradores e empregados da Companhia e de suas Controladas.

5. REQUISITOS PARA SE ADQUIRIR A CONDIÇÃO DE PARTICIPANTE

5.1. Para se tornar Participante do Programa, os Executivos Elegíveis devem ser formalmente indicados pelo Conselho de Administração, nos termos definidos neste Programa.

5.2. O Conselho de Administração, por sua vez, estabelecerá os requisitos para a eleição dos Participantes do Programa, de acordo com os critérios que julgar necessários para a concretização dos objetivos do Programa.

5.3. Adicionalmente, como condição essencial para que a sua indicação seja considerada como válida e vinculativa, o Executivo Elegível indicado como Participante deverá assinar o Contrato de Opção, aderindo expressamente ao Programa e declarando-se ciente de todos os seus termos e condições, inclusive das restrições nele contidas.

6. ADMINISTRAÇÃO DO PROGRAMA

6.1. O Programa será administrado pelo Conselho de Administração, o qual poderá, observadas as disposições legais pertinentes, contar com o Comitê para assessorá-lo na gerência do Programa. Sem prejuízo do acima, os atos do Comitê no que tange a gerência do Programa deverão ser sempre aprovados pelo Conselho de Administração.

- 6.2.** Obedecidas as condições gerais do Programa e as diretrizes fixadas pela Assembleia Geral da Companhia, o Conselho de Administração terá amplos poderes para tomar todas as medidas necessárias e adequadas para a administração do Programa, incluindo:
- (a) criar e aplicar normas gerais relativas à outorga de Opções, nos termos do Programa, e solucionar dúvidas de interpretação do Programa;
 - (b) eleger os Participantes e autorizar a outorga de Opções em seu favor, estabelecendo todas as condições das Opções a serem outorgadas, bem como modificar tais condições quando necessário ou conveniente;
 - (c) emitir novas Ações dentro do limite do capital autorizado ou autorizar a alienação de Ações em tesouraria para satisfazer o exercício de Opções outorgadas nos termos do Programa e observados os termos e condições da ICVM 567/15;
 - (d) definir, dentro dos parâmetros deste Programa, os Planos anuais;
 - (e) tomar quaisquer outras providências que sejam necessárias para a administração do Programa; e
 - (f) propor alterações no Programa a serem submetidas à aprovação da Assembleia Geral.
- 6.3.** No exercício de sua competência, o Conselho de Administração estará sujeito apenas aos limites estabelecidos em lei, na regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários e no Programa, ficando claro que o Conselho de Administração poderá tratar de maneira diferenciada os Executivos Elegíveis que se encontrem em situação similar, não estando obrigado, por qualquer regra de isonomia ou analogia, a estender aos demais Executivos Elegíveis, qualquer condição, benefício ou deliberação que entenda aplicável apenas a um determinado grupo de executivos ou Executivo Elegível aos quais estejam sujeitos à circunstâncias particulares.
- 6.4.** As deliberações do Conselho de Administração da Companhia têm força vinculante para a Companhia relativamente a todas as matérias relacionadas com o Programa.

7. OUTORGA DE OPÇÕES

7.1. Planos anuais

- 7.1.1.** A cada ano de vigência do Programa poderá ser criado, pelo Conselho de Administração, um Plano que, se implementado, deverá ser estruturado com base nos critérios definidos neste Programa e em diretrizes que vierem a ser fixadas pela Assembleia Geral.

7.1.2. Competirá exclusivamente ao Conselho de Administração decidir sobre a oportunidade e conveniência de implementar ou não os referidos Planos em cada ano de vigência do Programa, respeitadas eventuais diretrizes que vierem a ser fixadas pela Assembleia Geral.

7.2. Eleição dos Participantes

7.2.1. O Conselho de Administração elegerá, dentre os Executivos Elegíveis, os Participantes do Programa e poderá, desde que respeitados os limites estabelecidos no Programa, incluir novos Participantes em Planos já aprovados e ainda vigentes, outorgando-lhes as Opções que entender adequadas. A inclusão de novos Participantes em Planos já aprovados e ainda vigentes somente será possível até o final do ano em que o Plano tenha sido aprovado.

7.3. Definição do Número de Opções para cada Plano e sua disponibilização aos Diversos Participantes

7.3.1. Para cada Plano, o Conselho de Administração, de acordo com este Programa e respeitadas eventuais diretrizes que vierem a ser fixadas pela Assembleia Geral, definirá um determinado número de Opções a ser disponibilizado aos Participantes.

7.3.2. Caberá ainda ao Conselho de Administração definir, em cada Plano, quais os Executivos Elegíveis terão direito às Opções, assim como a quantidade de Opções a que cada Participante terá direito.

7.3.3. Tendo em vista que os Participantes poderão se tornar acionistas da Companhia, a indicação dos Executivos Elegíveis que serão Participantes, assim como da quantidade de Opções a que cada um terá direito, será feita livremente pelo Conselho de Administração. Não havendo, portanto, a necessidade de se atribuir a condição de Participante a todas as categorias ou mesmo a todos os integrantes de uma mesma categoria, podendo, outrossim, em relação a dois ou mais Participantes de uma mesma categoria ser atribuída quantidades diferentes de Opções.

7.4. Outorga das Opções – efetivo comprometimento com os resultados da Companhia

7.4.1. Desde que presentes os requisitos exigidos pelo Programa e respectivo Plano, como aptos a atribuir ao Executivo Elegível a qualidade de Participante, a Companhia, por intermédio do Conselho de Administração, poderá outorgar-lhe Opções, nos limites e quantidades previamente previstos no respectivo Plano.

7.4.2. Somente haverá a outorga das Opções nos anos em que a Companhia tenha auferido, no ano imediatamente anterior, lucros suficientes para permitir a distribuição dos dividendos obrigatórios aos acionistas.

7.5. Restrições à transferência das Opções

7.5.1. As Opções, Maduras ou Não Maduras outorgadas aos Participantes são pessoais e intransferíveis, salvo na hipótese de sucessão decorrente de falecimento do Participante. No caso de falecimento do Participante, as Opções poderão ser exercidas pelos herdeiros ou sucessores, nos termos definidos no presente Programa.

7.6. Contrato de Opção

7.6.1. A outorga de Opções é realizada mediante a celebração de Contratos de Opção entre a Companhia e os Participantes, os quais deverão especificar, sem prejuízo de outras condições determinadas pelo Conselho de Administração: (a) a quantidade de Opções objeto da outorga; (b) os termos e condições para aquisição do direito ao exercício das Opções; e (c) o Preço de Subscrição ou Compra e condições de pagamento.

7.6.2. O Conselho de Administração poderá subordinar a aquisição de direitos relacionados às Opções a determinadas condições, bem como impor restrições à sua transferência.

8. AÇÕES SUJEITAS AO PROGRAMA

8.1. Sujeito aos ajustes previstos no presente Programa, o número máximo de Opções que poderão ser outorgadas não excederá 1,50% 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.

8.2. Com o propósito de satisfazer o exercício de Opções outorgadas nos termos do Programa, a Companhia poderá, sujeito à lei, a regulamentação aplicável e a critério do Conselho de Administração, emitir novas Ações dentro do limite do capital autorizado ou alienar Ações mantidas em tesouraria, nos termos da ICVM 567/15.

8.3. As Ações adquiridas e/ou subscritas, conforme item 9 abaixo, em razão do exercício de Opções nos termos do Programa manterão todos os direitos pertinentes à sua espécie.

9. EXERCÍCIO DAS OPÇÕES

9.1. Atendidas as exigências e condições previstas neste Programa e respectivos Planos 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, isto é, à subscrição de novas Ações ou à compra de Ações em tesouraria, que tenham sido emitidas ou adquiridas em função do presente Programa e respectivos Planos.

9.2. Prazo de Maturidade das Opções

9.2.1. Sem prejuízo dos demais termos e condições estabelecidos nos respectivos Contratos de Opção, as Opções se tornarão exercíveis na medida em que o Participante permanecer continuamente vinculado à Companhia ou a sua respectiva Controlada, observado o disposto no item 14 abaixo, durante o período compreendido entre a Data de Outorga e as datas a seguir, nas proporções abaixo mencionadas:

(a) 50% (cinquenta por cento) no 4º (quarto) aniversário da Data de Outorga; e

(b) 50% (cinquenta por cento) no 5º (quinto) aniversário da Data de Outorga.

9.2.2. Sem prejuízo à regra geral disposta no item 9.2.1 acima, as Opções que tenham sido especificamente outorgadas ao Participante como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*), conforme assim reconhecido em seus Contratos de Opção, se tornarão exercíveis na medida em que o Participante permanecer continuamente vinculado à Companhia ou a sua respectiva Controlada até o prazo de 1 (um) ano a partir da respectiva Data de Outorga, devendo ser observado o disposto no item 14.2 abaixo, no caso de Desligamento do Participante antes do cumprimento do referido prazo.

9.2.3. O Participante poderá, a seu exclusivo critério, exercer ou não suas Opções à medida que estas se tornarem maduras, isto é, o Participante poderá exercer, observando os prazos acima mencionados, as Opções Maduras ou, se assim o desejar, poderá postergar este exercício para o momento que julgar mais adequado, desde que, no entanto, seja respeitado o Prazo Máximo para o Exercício das Opções, nos termos definidos no item 9.3 abaixo.

9.3. Prazo Máximo para o Exercício das Opções

9.3.1. O Participante do Programa terá o prazo máximo de 8 (oito) anos, contados a partir da Data da Outorga, para exercer as Opções Maduras nos termos definidos no item 9.2 acima, sob pena de extinção do direito ao referido exercício.

9.3.2. As Opções outorgadas nos termos do Programa extinguir-se-ão automaticamente, cessando todos os seus efeitos de pleno direito, nos seguintes casos:

(a) mediante o seu exercício integral;

(b) após o decurso do Prazo Máximo para Exercício das Opções;

(c) mediante o distrato do Contrato de Opção;

(d) se a Companhia for dissolvida, liquidada ou tiver sua falência decretada; ou

(e) nas hipóteses previstas no item 14 deste Programa.

9.4. Data de Exercício e Procedimentos formais para o Exercício das Opções

9.4.1. O Participante que desejar exercer suas Opções deverá comunicar à Companhia, por escrito, a sua intenção, conforme procedimentos determinados em normas internas, que deverão ser plenamente divulgados ao Participante.

9.4.2. O Conselho de Administração poderá determinar a suspensão do direito ao exercício das Opções sempre que verificadas situações que, nos termos da legislação em vigor, restrinjam ou impeçam a negociação de ações por parte de administradores e empregados da Companhia.

9.5. As Ações adquiridas e/ou subscritas, conforme este item 9, em razão do exercício de Opções nos termos do Programa manterão todos os direitos pertinentes à sua espécie.

10. PREÇO DE SUBSCRIÇÃO OU COMPRA DAS AÇÕES

10.1. O Preço de Subscrição ou Compra de cada Ação corresponderá ao Valor da Ação da Companhia, fixado segundo os critérios previstos nas letras “a” a “c” abaixo, apurado na data em que o Conselho de Administração tiver aprovado o Plano e elegido os Participantes. O Valor da Ação será apurado com base nos seguintes critérios:

- (a) o valor correspondente à média simples (i) dos 30 (trinta) últimos pregões ocorridos nos últimos 60 (sessenta) dias consecutivos contados do prazo de 5 (cinco) dias que antecedem a aprovação do Plano, incluso o quinto dia, ou (ii) dos 30 (trinta) pregões consecutivos ocorridos anteriores à data de contratação de um novo Participante, nos casos de Colaboradores Elegíveis contratados pela Companhia ou pela respectiva Controlada, adotando-se sempre a cotação média diária de cada pregão. A aplicação dos critérios mencionados nos itens (i) ou (ii) acima para um determinado Participante ficará à cargo do Conselho de Administração da Companhia, quando da aprovação do respectivo Plano, observadas as diretrizes aprovadas pela Assembleia Geral;
- (b) em não havendo 30 (trinta) pregões dentro do prazo de 60 (sessenta) dias acima mencionado, a média acima referida será obtida considerando-se a totalidade dos pregões ocorridos no referido período, até um mínimo de 3 (três) pregões; ou
- (c) em não havendo no mínimo 3 (três) pregões nos 60 (sessenta) dias acima mencionados, deverão ser considerados os últimos pregões anteriores aos 60 (sessenta) dias, até se completar o número mínimo de 3 (três) pregões.

10.2. O Preço de Subscrição ou Compra de cada Ação será reduzido pelo valor dos dividendos, juros sobre o capital próprio e outros proventos distribuídos pela Companhia aos acionistas durante o

período compreendido entre a Data da Outorga das Opções e a data do efetivo exercício de tais Opções, observado o item 9.2.1 acima, até o limite do 5º (quinto) aniversário da Data de Outorga.

- 10.3.** O Preço de Subscrição ou Compra deverá estar previsto no próprio Contrato de Opção e será o mesmo para todos os Participantes de um mesmo Plano.

11. PAGAMENTO DAS AÇÕES SUBSCRITAS OU ADQUIRIDAS

- 11.1.** A subscrição ou compra das Ações adquiridas por intermédio do presente Programa deverá ser paga à vista, com recursos próprios do Participante.

12. DA VENDA DAS AÇÕES SUBSCRITAS OU ADQUIRIDAS

- 12.1.** As Ações adquiridas ou subscritas nos termos do presente Programa poderão ser livremente alienadas pelo Participante, nos termos da legislação em vigor.

13. DIREITO DE PREFERÊNCIA

- 13.1.** Nos termos do disposto art. 171, § 3º, da Lei nº 6.404/76, não haverá direito de preferência na outorga e no exercício de Opções de compra ou subscrição de Ações, quer em relação aos atuais acionistas, quer em relação àqueles que adquirirem esta qualidade por força deste Programa e respectivos Planos.

14. HIPÓTESES DE DESLIGAMENTO DA COMPANHIA E SEUS EFEITOS

- 14.1.** No caso de Desligamento do Participante por iniciativa da Companhia e/ou da respectiva Controlada em razão de justa causa motivada pelo Participante, ou por iniciativa sem justa causa do próprio Participante, as Opções Não Maduras serão canceladas, e as Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, não poderão ser exercidas e serão canceladas.

- 14.2.** No caso de Desligamento do Participante por iniciativa da Companhia e/ou da respectiva Controlada, sem justa causa motivada pelo Participante, ou por iniciativa do próprio Participante em razão de justa causa motivada pela Companhia:

- (i) quaisquer Opções que tenham sido especificamente outorgadas ao Participante como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*), sejam Maduras ou Não Maduras, se tornarão exercíveis pelo Participante em sua integralidade por um prazo de 1 (um) ano a contar da Data de Desligamento; e
- (ii) quaisquer Opções que tenham sido outorgadas pela Companhia ao Participante em adição às Opções previstas no item (i) acima e que ainda sejam Opções Não Maduras na Data de Desligamento terão o seguinte tratamento: (a) 1/3 (um terço) das Opções Não Maduras outorgadas no ano anterior à Data de Desligamento, (b) 2/3 (dois terços) das Opções Não

Maduras outorgadas no segundo ano anterior à Data de Desligamento, e (c) 3/3 (três terços) das Opções Não Maduras outorgadas no terceiro e quarto anos anteriores à Data de Desligamento se tornarão exercíveis pelo Participante em sua integralidade por um prazo de 1 (um) ano a contar da Data de Desligamento.

- 14.3.** Observadas as diretrizes aprovadas em Assembleia Geral e a lei aplicável, o Conselho de Administração da Companhia deverá, como parte de suas atribuições, estabelecer nos respectivos Planos, as hipóteses que caracterizarão justa causa motivada pelo Participante e justa causa motivada pela Companhia no Desligamento de Participantes para os fins do presente Programa, sendo certo que o falecimento do Participante ou sua invalidez permanente, desde que devidamente atestada por perícia médica, não poderão, em hipótese alguma, serem considerados como justa causa no Desligamento de Participantes para fins do presente Programa.
- 14.4.** O preço a ser pago no momento do exercício das Opções, nos termos acima expostos, será apurado com base nos critérios definidos no item 10 deste Programa.

15. MUDANÇA DO CONTROLE ACIONÁRIO

- 15.1.** Na hipótese de Alienação de Controle da Companhia, deverão ser respeitados os Programas e Planos já instituídos, ficando ressalvado que na hipótese de Desligamento do Participante por iniciativa da Companhia e/ou da Controlada, sem justa causa motivada pelo Participante, ou por iniciativa do próprio Participante em razão de justa causa motivada pela Companhia, que ocorra durante o período de 24 (vinte e quatro) meses a contar da data em que uma Alienação de Controle da Companhia seja efetivada, as Opção Não Maduras tornar-se-ão plenamente exercíveis a partir da Data de Desligamento do Participante em conformidade com este item 11.1 e poderão ser exercidas pelo Participante por um prazo de 1 (um) ano a contar da Data de Desligamentos, sob pena de extinção desse direito.

16. REORGANIZAÇÕES SOCIETÁRIAS

- 16.1.** Nos casos de fusão, cisão, com ou sem extinção da pessoa cindida, incorporação ou incorporação de ações, transformação da Companhia, ou outra forma de reorganização societária, desde que tais operações não impliquem em Alienação de Controle da Companhia, deverão ser respeitados os Programas e Planos já instituídos, fazendo-se os ajustes necessários no número de Opções, inclusive respeitando-se as relações de troca utilizadas para efeito das operações acima.

17. ALTERAÇÃO DO NÚMERO, ESPÉCIE E CLASSE DE AÇÕES

- 17.1.** Nos casos de alteração do número, espécie e classe de ações da Companhia, em decorrência de grupamento, desdobramento, bonificações de ações, assim como nos casos de conversão de ações de uma espécie ou classe em outra ou conversão em ações de outros valores mobiliários emitidos pela Companhia, deverão ser efetuados os ajustes necessários nos Programas e Planos

já instituídos, notadamente em relação ao número de Opções e a espécie ou classe de Ações a que se referir as Opções, com o objetivo de evitar distorções e prejuízos à Companhia ou aos Participantes.

18. ALTERAÇÃO, SUSPENSÃO E EXTINÇÃO DO PROGRAMA E RESPECTIVOS PLANOS

- 18.1.** Compete à Assembleia Geral aprovar e, portanto, alterar, suspender ou extinguir o Programa.
- 18.2.** Toda e qualquer alteração do Programa e dos Programas anteriores, proposta pelo Conselho de Administração, deverá ser submetida à aprovação da Assembleia Geral e, uma vez aprovada, somente poderá atingir as opções de compra de ações a serem outorgados.
- 18.3.** 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.

19. PRAZO DE VIGÊNCIA DO PROGRAMA

- 19.1.** O Programa entrará em vigor na data de sua aprovação pela Assembleia Geral da Companhia e permanecerá vigente por prazo indeterminado, podendo ser extinto, a qualquer tempo, por decisão da Assembleia Geral.

20. DISPOSIÇÕES GERAIS

- 20.1.** Nenhuma disposição do Programa conferirá a qualquer Participante o direito de permanecer como administrador e/ou empregado da Companhia, nem interferirá, de qualquer modo, no direito de a Companhia, a qualquer tempo e sujeito às condições legais e contratuais, rescindir o contrato de trabalho do empregado e/ou interromper o mandato do administrador.
- 20.2.** Cada Participante deverá, a seu exclusivo critério, aderir expressamente aos termos do Programa, mediante declaração escrita, sem qualquer ressalva, nos termos definidos pelo Conselho de Administração.
- 20.3.** Qualquer alteração legal significativa no tocante à regulamentação das sociedades por ações, às companhias abertas, as relações trabalhistas e/ou aos efeitos fiscais de um programa de outorga de ações, poderá levar à revisão integral do Programa.
- 20.4.** Os casos omissos serão regulados pelo Conselho de Administração, consultada, quando o entender conveniente, a Assembleia Geral. Qualquer Opção outorgada de acordo com o Programa fica sujeita a todos os termos e condições aqui estabelecidos, termos e condições estes que prevalecerão em caso de inconsistência a respeito de disposições de qualquer contrato ou documento mencionado neste Programa.

SEGUNDO PROGRAMA DE OUTORGA DE AÇÕES RESTRITAS

DA

NATURA COSMÉTICOS S.A.

aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária realizada em 30 de novembro de 2017

SEGUNDO PROGRAMA DE OUTORGA DE AÇÕES RESTRITAS

O presente Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas da Natura Cosméticos S.A. é regido pelas disposições abaixo e pela legislação aplicável.

1. CONCEITUAÇÃO

- 1.1. O Programa consiste na outorga de ações ordinárias de emissão da Companhia aos administradores e/ou empregados da Companhia e/ou de suas Controladas.
- 1.2. Os Participantes apenas terão o pleno direito sobre as ações ordinárias de emissão da Companhia quando atendidos todos os termos e condições previstos neste Programa.

2. DEFINIÇÕES

- 2.1. As expressões abaixo, quando usadas aqui com iniciais em maiúsculo, terão os significados a elas atribuídos a seguir:
 - 2.1.1. "Ações Bloqueadas" significam as ações ordinárias, nominativas, escrituras e sem valor nominal de emissão da Companhia que sejam adquiridas pelo Participante, mediante utilização das Verbas Autorizadas, para fazer jus à outorga de Ações Restritas, observado o Período de Bloqueio e os demais termos deste Programa;
 - 2.1.2. "Ações Restritas" significam as ações ordinárias, nominativas, escriturais e sem valor nominal de emissão da Companhia que serão transferidas aos Participantes, conforme os termos deste Programa, de cada Plano e do respectivo Contrato de Outorga;
 - 2.1.3. "Ações Restritas Não Plenamente Adquiridas" significam as Ações Restritas que não atendam às condições delimitadas para a aquisição plena dos seus direitos conforme previsto no item 9 do presente Programa;
 - 2.1.4. "Alienação de Controle" significará a transação de alienação da totalidade das ações de emissão da Companhia detidas pelos atuais acionistas Controladores da Companhia para qualquer terceiro, de forma que tal terceiro passe a exercer o Controle da Companhia. Para fins deste Programa, não será considerada como uma "Alienação de Controle" qualquer transação ou reorganização societária, direta ou indireta, que implique na transferência das ações representativas do Controle da Companhia: (a) dos atuais acionistas pessoas jurídicas ou fundos de investimento integrantes do bloco de Controle, para os respectivos beneficiários finais da participação detida por tais acionistas pessoas jurídicas ou fundos

de investimento; ou (b) dos atuais acionistas pessoas físicas para outras pessoas jurídicas ou fundos de investimentos que tenham como beneficiário final tais acionistas pessoas físicas;

- 2.1.5.** “Colaboradores Elegíveis” significam todos os administradores e empregados da Companhia e/ou de suas Controladas;
- 2.1.6.** “Comitê” significa o Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional da Companhia (ou qualquer Comitê que venha a substituí-lo);
- 2.1.7.** “Companhia” significa a Natura Cosméticos S.A., sociedade por ações, com sede na Avenida Alexandre Colares, nº 1.188, Vila Jaguara, CEP 05106-00, cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 71.673.990/0001-77;
- 2.1.8.** “Conselho de Administração” significa o Conselho de Administração da Companhia;
- 2.1.9.** “Contrato de Outorga” significa o instrumento particular de outorga de Ações Restritas, que deve ser celebrado entre a Companhia e o Colaborador Elegível, por meio do qual este adquire a qualidade de Participante, declarando conhecer e aceitar todos os termos e condições do Programa e respectivo Plano;
- 2.1.10.** “Controladas” significam as empresas Controladas ou que venham a ser Controladas, direta ou indiretamente, pela Companhia, sejam elas nacionais ou estrangeiras, já constituídas ou que venham a ser constituídas;
- 2.1.11.** “Controle” significa o poder que qualquer pessoa, natural ou jurídica, ou o grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que: (i) é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, a maioria dos votos nas deliberações da assembleia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da Companhia; e (ii) usa efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da Companhia;
- 2.1.12.** “Data de Outorga”, salvo se de outra forma expressamente previsto neste Programa ou no Contrato de Outorga, significa, em relação às Ações Restritas outorgadas a cada um dos Participantes, a data da reunião do Conselho de Administração que tiver aprovado o respectivo Plano;
- 2.1.13.** “Desligamento” (ou “Desligar”) significa o término da relação jurídica entre o Participante e a Companhia ou suas Controladas, por qualquer motivo, incluindo sem limitação renúncia, destituição, substituição ou término do mandato sem reeleição ao

cargo de administrador, pedido de demissão voluntária ou demissão, com ou sem justa causa, pedido de demissão imediatamente posterior à aposentadoria, concessão de aposentadoria por invalidez permanente e falecimento. Para maior clareza, fica estabelecido que eventual desligamento do Participante do cargo de administrador ou empregado da Companhia, ou de qualquer de suas Controladas, para posterior eleição ou contratação, conforme o caso, de tal Participante para outro cargo na Companhia ou em qualquer outra Controlada, sem que a relação jurídica do Participante com a Companhia ou suas Controladas seja terminada, não caracteriza Desligamento para fins deste Programa;

2.1.14. “ICVM 567/15” significa a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários nº 567, de 17 de setembro de 2015, conforme alterada de tempos em tempos;

2.1.15. “Participante” significa o Colaborador Elegível em favor do qual a Companhia outorga uma ou mais Ações Restritas, nos termos deste Programa e respectivos Planos, após ter assinado o Contrato de Outorga;

2.1.16. “Período de Bloqueio” significa o período compreendido entre a data de aquisição das Ações Bloqueadas pelo Participante até a data em que sejam atingidas as condições para plena aquisição do número correspondente de Ações Restritas, em conformidade com o previsto no item 9 abaixo;

2.1.17. “Plano” significa o Plano de Outorga de Ações Restritas que, com base no Programa, for aprovado pelo Conselho de Administração, estabelecendo as regras e condições gerais, para um determinado ano de vigência do Programa;

2.1.18. “Programa” significa o presente Segundo Programa de Outorga de Ações Restritas; e

2.1.19. “Verbas Autorizadas” significa a participação nos resultados, bônus de contratação e outras verbas (não incluindo salário), líquidas de quaisquer tributos, autorizadas pelo Conselho de Administração por meio do Plano para investimento por parte do Participante na aquisição de ações de emissão da Companhia.

3. OBJETIVOS DO PROGRAMA

3.1. O Programa tem por objetivo permitir a outorga de Ações Restritas aos Colaboradores Elegíveis selecionados pelo Conselho de Administração, com vistas a: (a) estimular a melhoria da gestão da Companhia e de suas Controladas, conferindo aos Participantes a possibilidade de serem acionistas da Companhia, estimulando-os na otimização de todos os aspectos que possam valorizar a Companhia no longo prazo, dando-lhes, ainda, uma visão empreendedora e

corporativa, harmonizando e aperfeiçoando as relações entre a Companhia e suas Controladas; (b) estimular a permanência dos administradores e empregados; e (c) ampliar a atratividade da Companhia e de suas Controladas.

4. COLABORADORES ELEGÍVEIS

4.1. São Colaboradores Elegíveis única e exclusivamente os administradores e empregados da Companhia e de suas Controladas.

5. REQUISITOS PARA SE ADQUIRIR A CONDIÇÃO DE PARTICIPANTE

5.1. Para se tornar Participante do Programa, o Colaborador Elegível deve ser formalmente indicado pelo Conselho de Administração, nos termos definidos neste Programa.

5.2. O Conselho de Administração, por sua vez, estabelecerá os requisitos para a eleição dos Participantes do Programa, de acordo com os critérios que julgar necessários para a concretização dos objetivos do Programa.

5.3. Adicionalmente, como condição essencial para que a sua indicação seja considerada como válida e vinculativa, o Colaborador Elegível indicado como Participante deverá assinar o Contrato de Outorga, aderindo expressamente ao Programa e declarando-se ciente de todos os seus termos e condições, inclusive das restrições nele contidas.

6. ADMINISTRAÇÃO DO PROGRAMA

6.1. O Programa será administrado pelo Conselho de Administração, o qual poderá, observadas as disposições legais pertinentes, contar com o Comitê para assessorá-lo na gerência do Programa. Sem prejuízo do acima, os atos do Comitê no que tange a gerência do Programa deverão ser sempre aprovados pelo Conselho de Administração.

6.2. Obedecidas as condições gerais do Programa e as diretrizes fixadas pela Assembleia Geral da Companhia, o Conselho de Administração terá amplos poderes para tomar todas as medidas necessárias e adequadas para a administração do Programa, incluindo:

- (a) criar e aplicar normas gerais relativas à outorga de Ações Restritas, nos termos do Programa, e solucionar dúvidas de interpretação do Programa;
- (b) eleger os Participantes e autorizar a outorga de Ações Restritas em seu favor, estabelecendo todas as condições para aquisição de direitos relacionados às Ações Restritas a serem outorgadas, bem como modificar tais condições quando necessário ou conveniente;

- (c) autorizar a alienação de ações em tesouraria para satisfazer a outorga das Ações Restritas nos termos do Programa e observados os termos e condições da ICVM 567/15;
- (d) definir, dentro dos parâmetros deste Programa, os Planos anuais;
- (e) tomar quaisquer outras providências que sejam necessárias para a administração do Programa;
e
- (f) propor alterações no Programa a serem submetidas à aprovação da Assembleia Geral.

6.3. No exercício de sua competência, o Conselho de Administração estará sujeito apenas aos limites estabelecidos em lei, na regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários e no Programa, ficando claro que o Conselho de Administração poderá tratar de maneira diferenciada os Colaboradores Elegíveis que se encontrem em situação similar, não estando obrigado, por qualquer regra de isonomia ou analogia, a estender a outros Colaboradores Elegíveis, qualquer condição, benefício ou deliberação que entenda aplicável apenas a determinados Colaboradores Elegíveis e/ou grupos de Colaboradores Elegíveis sujeitos às circunstâncias particulares.

6.4. As deliberações do Conselho de Administração da Companhia têm força vinculante para a Companhia relativamente a todas as matérias relacionadas com o Programa.

7. OUTORGA DE AÇÕES RESTRITAS

7.1. Planos anuais

7.1.1. A cada ano de vigência do Programa, poderá ser criado, pelo Conselho de Administração, um Plano que, se implementado, deverá ser estruturado com base nos critérios definidos neste Programa e em diretrizes que vierem a ser fixadas pela Assembleia Geral.

7.1.2. Competirá exclusivamente ao Conselho de Administração decidir sobre a oportunidade e conveniência de implementar ou não os referidos Planos em cada ano de vigência do Programa, respeitadas eventuais diretrizes que vierem a ser fixadas pela Assembleia Geral.

7.2. Eleição dos Participantes

7.2.1. O Conselho de Administração elegerá, dentre os Colaboradores Elegíveis, os Participantes do Programa e poderá, desde que respeitadas os limites estabelecidos no Programa, incluir novos Participantes em Planos já aprovados e ainda vigentes, outorgando-lhes as Ações

Restritas que entender adequadas. A inclusão de novos Participantes em Planos já aprovados e ainda vigentes somente será possível até o final do ano em que o Plano tenha sido aprovado.

7.3. Definição do Número de Ações Restritas para cada Plano e a Forma de sua Distribuição entre os Diversos Participantes

7.3.1. Para cada Plano, o Conselho de Administração, de acordo com este Programa e respeitadas eventuais diretrizes que vierem a ser fixadas pela Assembleia Geral, definirá um determinado número de Ações Restritas a serem distribuídas entre os Participantes.

7.3.2. Caberá ainda ao Conselho de Administração definir, em cada Plano, quais os Colaboradores Elegíveis que terão direito às Ações Restritas, assim como a quantidade de Ações Restritas a que cada Participante terá direito.

7.3.3. Sem prejuízo ao acima disposto, o número de Ações Restritas a serem outorgadas aos Participantes será apurado conforme abaixo:

- (i) Os Participantes do Programa poderão optar por investir até 100% (cem por cento) das Verbas Autorizadas, na compra de ações da Companhia; e
- (ii) Para cada Ação Bloqueada adquirida, a Companhia outorgará ao Participante 3 (três) Ações Restritas, sob as quais terá o direito plenamente adquirido em 3 (três) parcelas anuais iguais, em cada um dos aniversários da Data de Outorga, desde que cumprido o Período de Bloqueio previsto no item 7.4 abaixo e observado o previsto no item 9 abaixo.

7.4. Restrições à transferência das Ações Restritas

7.4.1. As Ações Restritas outorgadas nos termos deste Programa são pessoais e intransferíveis, não podendo o Participante, em hipótese alguma, ceder, transferir ou de qualquer modo alienar a quaisquer terceiros as Ações Restritas, os direitos ou as obrigações a elas inerentes, salvo na hipótese de sucessão decorrente de falecimento do Participante. Neste caso, as Ações Restritas poderão ser adquiridas pelos herdeiros ou sucessores, observado o disposto no item 10.2 abaixo.

7.4.2. Observado o disposto no parágrafo abaixo, as Ações Bloqueadas utilizadas pelo Participante para fazer jus ao Plano, nos termos do item 7.3.3 acima, ficarão bloqueadas e não poderão ser alienadas, cedidas, dadas em garantia, permutadas, alugadas ou de qualquer outra forma transferidas a terceiros até que o respectivo Período de Bloqueio seja concluído.

Na hipótese de alienação, cessão, dação em garantia, aluguel, permuta ou qualquer outra forma de transferência das referidas Ações Bloqueadas a terceiros enquanto as Ações Restritas correspondentes permanecerem Ações Restritas Não Plenamente Adquiridas, o Participante perderá o direito às Ações Restritas Não Plenamente Adquiridas.

7.4.3. Conforme as Ações Restritas Não Plenamente Adquiridas atinjam as condições para aquisição plena de seus direitos, conforme descrito no item 9 abaixo, o Participante terá a parcela correspondente de Ações Bloqueadas desbloqueadas para livre negociação.

7.5. Contrato de Outorga

7.5.1. A outorga de Ações Restritas é realizada mediante a celebração de Contratos de Outorga entre a Companhia e os Participantes, os quais deverão especificar, sem prejuízo de outras condições determinadas pelo Conselho de Administração: (a) a quantidade de Ações Restritas objeto da outorga; e (b) os termos e condições para aquisição de direitos relacionados às Ações Restritas.

7.5.2. O Conselho de Administração poderá subordinar a aquisição de direitos relacionados às Ações Restritas a determinadas condições, bem como impor restrições à sua transferência.

8. AÇÕES SUJEITAS AO PROGRAMA

8.1. Sujeito aos ajustes previstos no presente Programa, o número máximo de Ações Restritas que poderão ser outorgadas anualmente estará limitado a 0,10% das ações representativas do capital social total da Companhia. Da mesma forma o número total de Ações Restritas não plenamente adquiridas, na somatória de todos os Planos ativos do Programa, não excederá 0,50% das ações representativas do capital social total da Companhia.

8.2. Com o propósito de satisfazer a outorga de Ações Restritas nos termos do Programa, a Companhia, sujeito à lei e regulamentação aplicável, transferirá ações mantidas em tesouraria, por meio de operação privada, sem custo aos Participantes, nos termos da ICVM 567/15.

9. AQUISIÇÃO DE DIREITOS RELACIONADOS ÀS AÇÕES RESTRITAS

9.1. Sem prejuízo dos demais termos e condições estabelecidos nos respectivos Contratos de Outorga, os direitos dos Participantes em relação às Ações Restritas somente serão plenamente adquiridos, na medida em que o Participante permanecer continuamente vinculado à Companhia ou a sua respectiva Controlada 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 1º (primeiro) aniversário da Data de Outorga;
- (b) 1/3 (um terço) após o 2º (segundo) aniversário da Data de Outorga; e
- (c) 1/3 (um terço) após o 3º (terceiro) aniversário da Data de Outorga.

9.1.1. Sem prejuízo à regra geral disposta no item 9.1 acima, os direitos dos Participantes em relação à Ações Restritas que tenham sido especificamente outorgadas ao Participante como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*), conforme assim reconhecido em seus Contratos de Outorga, serão plenamente adquiridos na medida em que o Participante permanecer continuamente vinculado à Companhia ou a sua respectiva Controlada até o prazo de 1 (um) ano a partir da respectiva Data de Outorga, devendo ser observado o disposto no item 10.2 abaixo, no caso de Desligamento do participante antes do cumprimento do referido prazo.

9.2. Uma vez satisfeitas as condições estabelecidas no item 9.1 acima, e desde que observados os requisitos legais e regulamentares aplicáveis, a Companhia transferirá para o nome do Participante as respectivas Ações Restritas, por termo de transferência de ações nominativas da Companhia no sistema do agente responsável pela escrituração das ações de emissão da Companhia, sem custo para o Participante.

9.3. As Ações Restritas entregues aos Beneficiários terão os direitos estabelecidos neste Programa e nos respectivos Planos e Contratos de Outorga, sendo certo que o Participante não terá quaisquer dos direitos e privilégios de acionista da Companhia, em especial, ao recebimento de dividendos e juros sobre capital próprio relativos às Ações Restritas, até a data de transferência das Ações Restritas em conformidade com o disposto nos itens 9.1 e 9.2 acima.

9.3.1. Não obstante o disposto no item 9.3 acima, o Conselho de Administração poderá estabelecer no Plano o pagamento do montante equivalente a tais dividendos ou juros sobre capital próprio em dinheiro ou em ações de emissão da Companhia, na forma a ser estabelecida no respectivo Plano e Contrato de Outorga.

9.4. As Ações Restritas plenamente adquiridas, conforme este item 9, nos termos do Programa manterão todos os direitos pertinentes à sua espécie.

9.5. As Ações Restritas outorgadas nos termos do Programa extinguir-se-ão automaticamente, cessando todos os seus efeitos de pleno direito, nos seguintes casos:

- (a) mediante o distrato do Contrato de Outorga;

- (b) se a Companhia for dissolvida, liquidada ou tiver sua falência decretada; ou
- (c) nas hipóteses previstas no item 10 deste Programa.

9.6. As Ações Restritas Não Plenamente Adquiridas não poderão ser alienadas pelo Participante até que este detenha total direito sob tais ações.

10. HIPÓTESES DE DESLIGAMENTO DA COMPANHIA E SEUS EFEITOS

10.1. No caso de Desligamento do Participante por iniciativa da Companhia e/ou da Controlada, em razão de justa causa motivada pelo Participante, ou por iniciativa sem justa causa do próprio Participante, as Ações Restritas Não Plenamente Adquiridas, restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou notificação, e sem direito a qualquer indenização.

10.2. No caso de Desligamento do Participante por iniciativa da Companhia e/ou da Controlada, sem justa causa motivada pelo Participante, ou por iniciativa do próprio Participante em razão de justa causa motivada pela Companhia:

- (i) quaisquer Ações Restritas que tenham sido especificamente outorgadas ao Participante como parte de pacotes de incentivo para sua contratação pela Companhia (*sign-on incentives*) serão plenamente adquiridas pelo Participante em sua integralidade; e
- (ii) quaisquer Ações Restritas que tenham sido outorgadas pela Companhia ao Participante em adição às Ações Restritas previstas no item (i) acima serão calculadas e transferidas plenamente ao Participante de forma proporcional entre a Data de Outorga e a data correspondente a 24 (vinte e quatro) meses da data de Desligamento do Participante.

10.3. Observadas as diretrizes aprovadas em Assembleia Geral e a lei aplicável, o Conselho de Administração da Companhia deverá, como parte de suas atribuições, estabelecer nos respectivos Planos, as hipóteses que caracterizarão justa causa motivada pelo Participante e justa causa motivada pela Companhia no Desligamento de Participantes para os fins do presente Programa, sendo certo que o falecimento do Participante ou sua invalidez permanente, desde que devidamente atestada por perícia médica, não poderão, em hipótese alguma, serem considerados como justa causa no Desligamento de Participantes para fins do presente Programa.

11. MUDANÇA DO CONTROLE ACIONÁRIO

11.1. Na hipótese de Alienação de Controle da Companhia, deverão ser respeitados os Programas e Planos já instituídos, ficando ressalvado que na hipótese de Desligamento do Participante por

iniciativa da Companhia e/ou da Controlada, sem justa causa motivada pelo Participante, ou por iniciativa do próprio Participante em razão de justa causa motivada pela Companhia, que ocorra durante o período de 24 (vinte e quatro) meses a contar da data em que uma Alienação de Controle da Companhia seja efetivada, as Ações Restritas Não Plenamente Adquiridas tornar-se-ão plenamente adquiridas na data de Desligamento do Participante em conformidade com este item 11.1.

12. REORGANIZAÇÕES SOCIETÁRIAS

12.1. Nos casos de fusão, cisão, com ou sem extinção da pessoa cindida, incorporação ou incorporação de ações, transformação da Companhia, ou outra forma de reorganização societária, desde que tais operações não impliquem em Alienação de Controle da Companhia, deverão ser respeitados os Programas e Planos já instituídos, fazendo-se os ajustes necessários no número de Ações Restritas, inclusive respeitando-se as relações de troca utilizadas para efeito das operações acima.

13. ALTERAÇÃO DO NÚMERO, ESPÉCIE E CLASSE DE AÇÕES

13.1. Nos casos de alteração do número, espécie e classe de ações da Companhia, em decorrência de grupamento, desdobramento, bonificações de ações, assim como nos casos de conversão de ações de uma espécie ou classe em outra ou conversão em ações de outros valores mobiliários emitidos pela Companhia, deverão ser efetuados os ajustes necessários nos Programas e Planos já instituídos, notadamente em relação ao número de Ações Restritas e a sua espécie ou classe, com o objetivo de evitar distorções e prejuízos à Companhia ou aos Participantes.

13.2. Nenhuma fração de ações será concedida, vendida ou emitida segundo este Programa.

14. ALTERAÇÃO, SUSPENSÃO E EXTINÇÃO DO PROGRAMA E RESPECTIVOS PLANOS

14.1. Compete à Assembleia Geral aprovar e, portanto, alterar, suspender ou extinguir o Programa.

14.2. 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.

14.3. 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.

15. PRAZO DE VIGÊNCIA DO PROGRAMA

- 15.1.** O Programa entrará em vigor na data de sua aprovação pela Assembleia Geral da Companhia e permanecerá vigente por prazo indeterminado, podendo ser extinto, a qualquer tempo, por decisão da Assembleia Geral.

16. DISPOSIÇÕES GERAIS

- 16.1.** Nenhuma disposição do Programa conferirá a qualquer Participante o direito de permanecer como administrador e/ou empregado da Companhia e/ou de suas Controladas, nem interferirá, de qualquer modo, no direito da Companhia e/ou de suas Controladas, a qualquer tempo e sujeito às condições legais e contratuais, rescindir o contrato de trabalho do empregado e/ou interromper o mandato do administrador.
- 16.2.** Cada Participante deverá aderir expressamente aos termos do Programa, mediante declaração escrita, sem qualquer ressalva, nos termos definidos pelo Conselho de Administração.
- 16.3.** Qualquer alteração legal significativa no tocante à regulamentação das sociedades por ações, às companhias abertas, as relações trabalhistas e/ou aos efeitos fiscais de um programa de outorga de ações, poderá levar à revisão integral do Programa.
- 16.4.** Os casos omissos serão regulados pelo Conselho de Administração, consultada, quando o entender conveniente, a Assembleia Geral. Qualquer Ação Restrita concedida de acordo com o Programa fica sujeita a todos os termos e condições aqui estabelecidos, termos e condições estes que prevalecerão em caso de inconsistência a respeito de disposições de qualquer contrato ou documento mencionado neste Programa.