

A photograph of a young couple embracing. The woman has long, wavy brown hair and is wearing a light-colored top. The man has a beard and curly hair, wearing a striped shirt. They are both smiling. The background is a solid orange color with a diagonal line.

Manual para Participação nas Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária

20 de abril de 2018



Índice

1. Convite

2. Agenda Proposta

3. Procedimentos e Prazos

4. Edital de Convocação

5. Informações Sobre as Matérias Objeto de Deliberação

6. Links de Interesse

7. Anexos



Convite

Natura Cosméticos S.A. (“Companhia” ou “Natura”) convida seus acionistas a participarem das assembleias gerais ordinária e extraordinária, a serem realizadas no dia 20 de abril de 2018, às 8:30 horas na sede social da Natura localizada na Avenida Alexandre Colares, no 1.188, Vila Jaguara, São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000 (“AGOE” ou “Assembleias”), a fim de deliberarem sobre as matérias que constam do edital de convocação, conforme item 4 do presente Manual para Participação nas Assembleias Gerais Ordinária e Extraordinária a serem realizadas em 20 de abril de 2018 (“Manual”).

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

Sintam-se convidados a examinarem a Proposta da Administração e demais documentos relativos à AGOE na página de Relações com Investidores da Natura (www.natura.net/investidor), na página da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br), na página da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br) e na sede da Companhia.

São Paulo, 20 de março 2018.

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira

Diretor Presidente e Diretor de Finanças e Relações com Investidores

A photograph of a woman with long brown hair and blue eyes, leaning against a grey concrete pillar. She is looking over her shoulder towards the camera with a slight smile. The background is a modern building interior with bright orange walls and a grey pillar. A horizontal orange bar is overlaid across the middle of the image.

AGENDA PROPOSTA

2. Agenda Proposta

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

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

08:30 Início das Assembleias

A man with curly hair and a beard, wearing a light-colored t-shirt, is leaning on a railing. He is looking off to the side with a thoughtful expression. The background shows a modern building with large windows and a green courtyard. An orange geometric overlay is on the left side of the image.

PROCEDIMENTOS E PRAZOS

3. Procedimentos e Prazos

A participação dos Acionistas nas Assembleias é de grande importância.

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

Para a instalação da Assembleia Geral Extraordinária, em primeira convocação, será necessária a presença de Acionistas titulares de, pelo menos, $2/3$ (dois terços) das ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia.

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

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

3. Procedimentos e Prazos

3.1. Participação Pessoal

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

3.1.1. Acionistas Pessoas Físicas

- Documento de identificação com foto (RG, RNE, CNH ou, ainda, carteiras de classes profissionais oficialmente reconhecidas); e
- Comprovante atualizado da titularidade das ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, expedido pelo Itaú Corretora de Valores S.A. (CNPJ/MF no 61.194.353/0001-64) (“Itaú”) e/ou por agente de custódia no período de 48 (quarenta e oito) horas antecedentes ao horário de início das Assembleias.

3.1.2. Acionistas Pessoas Jurídicas

- Cópias autenticadas da última consolidação do estatuto ou do contrato social e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração);
- Documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); e
- Comprovante atualizado da titularidade das ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, expedido pelo Itaú e/ou por agente de custódia no período de 48 (quarenta e oito) horas antecedentes ao horário de início das Assembleias.

3. Procedimentos e Prazos

3.1.3. Fundos de Investimento

- Cópias autenticadas do último regulamento consolidado do fundo, do estatuto ou contrato social do seu administrador e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração);
- Documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); e
- Comprovante atualizado da titularidade das ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, expedido pelo Itaú e/ou por agente de custódia no período de 48 (quarenta e oito) horas antecedentes ao horário de início das Assembleias.

3.1.4. Acionistas Estrangeiros

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

3. Procedimentos e Prazos

3.2. Representação por Procuração

3.2.1. Acionistas Representados por procuração

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

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

3.2.2. Pedido Público de Procuração

Os pedidos públicos de procuração devem ser acompanhados da minuta de procuração, bem como das informações e demais documentos exigidos pela Instrução CVM 481, especialmente em seu Anexo 23, e entregues na sede da Companhia, localizada na Avenida Alexandre Colares, No. 1.188, Vila Jaguara, São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores.

3. Procedimentos e Prazos

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

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

3.2.3. Entrega de Documentos

Solicitamos que os originais ou cópias autenticadas dos documentos mencionados nos itens 3.1.1., 3.1.2., 3.1.3, 3.1.4. e 3.2.1., conforme aplicável, sejam entregues com a maior antecedência possível até 16 de abril de 2018 na sede da Companhia, localizada na Avenida Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguara, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores.

Em caso de dúvidas, favor contatar a Gerência de Relações com Investidores da Natura via e-mail (ri@natura.net) ou pelo telefone +55 (11) 99926-0173.

3. Procedimentos e Prazos

3.3. Participação por Voto a Distância

Os Acionistas também poderão exercer seu voto nas Assembleias por meio do envio do boletim de voto a distância, conforme previsto na Instrução CVM n. 481/2009. O envio do voto será formalizado por meio do boletim de voto a distância (“Boletim”), conforme versões constantes no Anexo A a este Manual, que será disponibilizado pela Companhia em sua página de Relações com Investidores (www.natura.net/investidor), na página da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br) e na página da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (www.b3.com.br).

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

O acionista que optar por exercer seu direito de voto a distância poderá (i) preencher o Boletim e enviá-lo diretamente à Companhia; (ii) caso tenha ações de emissão da Companhia depositadas em instituições de custódia, transmitir as instruções de voto para as instituições de custódia, que encaminharão as manifestações de voto à Central Depositária da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, observados os procedimentos estabelecidos e os documentos exigidos pela respectiva instituição de custódia; ou (iii) caso tenha ações de emissão da Companhia depositadas em instituição financeira depositária responsável pelo serviço de ações escriturais da Companhia, transmitir as instruções de voto para o Itaú, observados os procedimentos estabelecidos e os documentos exigidos pelo Itaú.

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

3. Procedimentos e Prazos

O prazo para submissão deste Boletim diretamente à Companhia ou por meio de prestadores de serviços (nos termos do artigo 21-B da ICVM 481) é 13 de abril de 2018. Os Boletins recebidos após tal data serão desconsiderados.

O acionista que optar por exercer seu direito de voto a distância, por meio de envio do Boletim diretamente à Companhia, deverá encaminhar os documentos listados abaixo para o endereço eletrônico ri@natura.net (Assunto: Boletim de Voto a Distância) ou para a sede da Companhia, localizada na Avenida Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguar, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores:

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

(ii) cópia autenticada dos seguintes documentos: (a) acionistas que sejam pessoas físicas: documento de identificação com foto; (b) acionistas que sejam pessoas jurídicas: cópias autenticadas da última consolidação do estatuto ou do contrato social e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); e (c) acionistas que sejam fundos de investimento: cópias autenticadas do último regulamento consolidado do fundo, do estatuto ou contrato social do seu administrador e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is). Os acionistas estrangeiros deverão apresentar a mesma documentação aplicável aos acionistas brasileiros, a qual deverá estar devidamente notariada no país de origem, consularizada (ressalvados os procedimentos alternativos eventualmente admitidos em razão de acordos ou convenções internacionais) e traduzida para o português por tradutor público juramentado no Brasil.

3. Procedimentos e Prazos

O Boletim e documentação correlata somente serão considerados como recebidos pela Companhia e, portanto, considerados para fins de cômputo dos quóruns da AGE, caso a Companhia receba via física de tais documentos, nos termos dos itens (i) e (ii) acima, em até 7 (sete) dias de antecedência em relação à data de realização da AGE, isto é, até 13 de abril de 2018. Os Boletins e documentação correlata recebidos após tal data serão desconsiderados.

O Boletim também poderá ser enviado para o endereço eletrônico ri@natura.net (Assunto: Boletim de Voto a Distância), sendo que nesse caso também será necessário o envio físico da via original e da documentação correlata.

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

O Acionista pode retificar ou reenviar o Boletim ou os documentos que o acompanham, observado o prazo de 13 de abril de 2018. Os Boletins e/ou os documentos que o acompanham recebidos após tal data serão desconsiderados.

A photograph of a young couple smiling and posing in front of a brick wall. The woman is wearing a black halter top and blue jeans, and the man is wearing a yellow long-sleeved shirt and brown pants. A glass railing is visible in the foreground. The text "EDITAL DE CONVOCAÇÃO" is overlaid in white capital letters.

EDITAL DE CONVOCAÇÃO

4. Edital de Convocação

NATURA COSMÉTICOS S.A.

CNPJ/MF No. 71.673.990/0001-77

Companhia Aberta

NIRE 35.300.143.183

EDITAL DE CONVOCAÇÃO DAS ASSEMBLEIAS GERAIS ORDINÁRIA E EXTRAORDINÁRIA

O Conselho de Administração da NATURA COSMÉTICOS S.A. (“Companhia”), por seu Co-presidente, Sr. Guilherme Peirão Leal, convida os Senhores Acionistas da Companhia para se reunirem nas assembleias gerais ordinária e extraordinária a serem realizadas, conjuntamente, às 8:30 horas do dia 20 de abril de 2018 (“Assembleias”), na sede social da Companhia localizada na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, no 1.188, Vila Jaguara, CEP 05106-000, a fim de deliberarem sobre as seguintes matérias constantes da ordem do dia:

Em Assembleia Geral Ordinária: (1) tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar o relatório da administração e as demonstrações financeiras, acompanhadas do parecer dos auditores externos independentes, relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017; (2) examinar, discutir e votar as propostas de orçamento de capital para o ano de 2018, de destinação do lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 e ratificar as distribuições antecipadas de dividendos e de juros sobre capital próprio intermediários; (3) definir o número de membros que comporão o Conselho de Administração da Companhia com prazo de mandato que se encerrará na data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2018; (4) eleger os membros do Conselho de Administração da Companhia; e (5) fixar a remuneração global dos administradores da Companhia a ser paga até a data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2018.

4. Edital de Convocação

Em Assembleia Geral Extraordinária:

(1) deliberar sobre a harmonização do estatuto social com o novo Regulamento do Novo Mercado, conforme a Proposta da Administração, com a consequente: (A) alteração dos seguintes artigos: (a) caput do artigo 1º; (b) parágrafo único do artigo 1º; (c) parágrafo 2º do artigo 6º; (d) item (iv) do artigo 12; (e) parágrafo 1º do artigo 13; (f) parágrafo 1º do artigo 16; (g) artigo 17; (h) caput do artigo 19; (i) item (xii) do artigo 20; (j) item (xviii) do artigo 20; (k) item (xxvi) do artigo 20; (l) parágrafo 3º do artigo 26; (m) caput do artigo 30; (n) parágrafo 9 do artigo 34; (o) parágrafo 11 do artigo 34; e (p) artigo 45; (B) exclusão dos seguintes artigos: (a) item (viii) do artigo 12; (b) parágrafo 2º do artigo 13; (c) parágrafo 3º do artigo 19; (d) item (xxiii) do artigo 20; (d) parágrafo 2º do artigo 26; (d) artigos 31, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 e 43; (C) inclusão dos parágrafos 3º e 4º no artigo 15; (D) realocação do artigo 44; (E) alteração de todas as referências à BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros para B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão; (F) ajuste dos termos definidos e renumeração de todas as disposições do Estatuto Social e referências cruzadas aos artigos nele contidos em decorrência das alterações acima propostas; e (G) consolidação do estatuto social da Companhia.

Informações Gerais:

- Poderão participar das Assembleias os acionistas titulares de ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, emitidas pela Companhia, por si, seus representantes legais ou procuradores, desde que referidas ações estejam escrituradas em seu nome junto à instituição financeira depositária responsável pelo serviço de ações escriturais da Companhia, a saber, Itaú Corretora de Valores S.A. (CNPJ/MF no 61.194.353/0001-64) (“Itaú”), conforme disposto no artigo 126 da Lei no 6.404/76. Os acionistas participantes da Custódia Fungível de Ações Nominativas da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão que desejarem participar das Assembleias deverão apresentar extrato atualizado de sua posição acionária fornecido pela instituição custodiante.

4. Edital de Convocação

- Solicitamos aos acionistas que os instrumentos de mandato com poderes especiais para representação nas Assembleias sejam depositados na filial da Companhia localizada na Avenida Alexandre Colares, no 1.188, Vila Jaguara, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores, até o dia 16 de abril de 2018.

- Informamos que, caso o acionista opte pelo exercício do direito de voto a distância, o acionista poderá enviar o boletim de voto a distância por meio dos seguintes canais: (1) caso tenha ações de emissão da Companhia depositadas em instituição financeira depositária responsável pelo serviço de ações escriturais da Companhia, transmitir as instruções de voto para o Itaú, observados os procedimentos estabelecidos e os documentos exigidos pelo Itaú; (2) caso tenha ações de emissão da Companhia depositadas em instituições de custódia, transmitir as instruções de voto para as instituições de custódia, que encaminharão as manifestações de voto à Central Depositária da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, observados os procedimentos estabelecidos e os documentos exigidos pela respectiva instituição de custódia; ou ainda (3) diretamente à Companhia, conforme orientações e prazos constantes do Manual para Participação nas Assembleias e do Boletim de Voto a Distância. Para informações adicionais acerca do exercício do direito de voto a distância, solicitamos aos acionistas que verifiquem as regras previstas na Instrução CVM nº 481/09, bem como as orientações e prazos constantes do Manual para Participação nas Assembleias e do Boletim de Voto a Distância.

- Solicitamos aos acionistas que se apresentem com antecedência ao horário de início das Assembleias indicado no presente edital de convocação portando comprovante atualizado da titularidade das ações ordinárias, nominativas e sem valor nominal, de emissão da Companhia, expedido pelo Itaú e/ou por instituição de custódia no período de 48 (quarenta e oito) horas antecedentes ao horário de início das Assembleias, bem como os seguintes documentos: (i) acionistas que sejam pessoas físicas: documento de identificação com foto; (ii) acionistas que sejam pessoas jurídicas: cópias autenticadas da última consolidação do estatuto ou do contrato social e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); (iii) acionistas que sejam fundos de investimento: cópias autenticadas do último regulamento consolidado do fundo, do estatuto ou contrato social do seu administrador e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is).

4. Edital de Convocação

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

- Informamos que o Manual para Participação nas Assembleias e a Proposta da Administração, bem como os demais documentos previstos em lei e na regulamentação aplicável, permanecem à disposição dos acionistas, na sede da Companhia localizada na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na Avenida Alexandre Colares, no 1.188, Vila Jaguara, CEP 05106-000, na página de Relações com Investidores da Companhia (www.natura.net/investidor), na página da Comissão de Valores Mobiliários (www.cvm.gov.br) e na página da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão www.b3.com.br), contendo todas as informações necessárias para melhor entendimento das matérias acima, nos termos do §6º do artigo 124, do artigo 133 e §3º do artigo 135 da Lei no 6.404/76 e artigo 6º da Instrução CVM nº 481/09.

- O percentual mínimo para adoção do processo de voto múltiplo para a eleição dos membros do Conselho de Administração é de 5% (cinco por cento), nos termos do artigo 3º da Instrução CVM nº 165/91 e do artigo 4º da Instrução CVM nº 481/09. Ainda, nos termos do §1º do artigo 141 da Lei no 6.404/76, o requerimento para a adoção do voto múltiplo deverá ser realizado pelos acionistas até 48 (quarenta e oito) horas antes da realização da Assembleia Geral Ordinária, ou seja, até às 8:30h do dia 18 de abril de 2018.

São Paulo, 20 de março de 2018

GUILHERME PEIRÃO LEAL

Co-presidente do Conselho de Administração

A woman with long brown hair and blue eyes is leaning against a grey concrete pillar. She is looking towards the camera with a slight smile. The background is a modern building with orange walls and a grey pillar. The lighting is warm and soft.

INFORMAÇÕES SOBRE AS MATÉRIAS
OBJETO DE DELIBERAÇÃO

5.1. Assembleia Geral Ordinária



(1) Tomar as contas dos administradores, examinar, discutir e votar o relatório da administração e as demonstrações financeiras, acompanhadas do parecer dos auditores externos independentes, relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

O relatório da administração e as demonstrações financeiras, acompanhadas do parecer dos auditores externos independentes, relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 foram aprovados pelo Conselho de Administração em reunião realizada no dia 14 de março de 2018, e publicados nos jornais Valor Econômico e Diário Oficial do Estado de São Paulo em suas edições de 15 de março de 2018.

Os documentos da Administração, abaixo, encontram-se disponíveis para consulta na página de Relações com Investidores (www.natura.net/investidor), na página da CVM (www.cvm.gov.br) e na página da B3 (www.b3.com.br):

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

(2) Examinar, discutir e votar as propostas de orçamento de capital para o ano de 2018, de destinação do lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 e ratificar as distribuições antecipadas de dividendos e de juros sobre capital próprio intermediários.

A proposta de orçamento de capital para o ano de 2018 compreendendo ativo imobilizado e capital de giro, será de R\$ 610.300.000,00 (seiscentos e dez milhões e trezentos mil reais), tendo as seguintes origens:

(i) R\$ 456.411.000,00 (quatrocentos e cinquenta e seis milhões e quatrocentos e onze mil reais) provenientes da Reserva de Retenção de lucros, e

(ii) R\$ 153.889.000,00 (cento e cinquenta e três milhões e oitocentos e oitenta e nove mil reais) provenientes de recursos de terceiros.

Os recursos do orçamento de capital servirão para fazer frente aos investimentos necessários em capex para a consolidação dos planos de crescimento da Companhia, no valor total de R\$ 585.750.000,00 (quinhentos e oitenta e cinco milhões e setecentos e cinquenta mil reais). O orçamento de capital considera a projeção positiva da geração de capital de giro no valor de R\$ 24.550.000,00 (vinte e quatro milhões e quinhentos e cinquenta mil reais).

O orçamento de capital terá prazo de duração até a assembleia geral ordinária destinada a apreciar as demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2018.

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

(2) Examinar, discutir e votar as propostas de orçamento de capital para o ano de 2018, de destinação do lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 e ratificar as distribuições antecipadas de dividendos e de juros sobre capital próprio intermediários.

O lucro líquido auferido pela Companhia, que corresponde ao resultado do exercício após deduções da provisão para o Imposto de Renda e das participações estatutárias foi de R\$ 670.250.752,26 no exercício encerrado em 31 de dezembro de 2017.

A administração propõe a sua destinação da seguinte forma:

Lucro líquido do exercício: R\$ 670.250.752,26

Consumo da reserva de retenção de lucros: R\$ 456.411.000,00

Destinações: dividendos + juros sobre capital próprio bruto: R\$ R\$ 213.840.043,58 (dividendos + juros sobre capital próprio líquido: R\$ 201.651.536,38)

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

(2) Examinar, discutir e votar as propostas de orçamento de capital para o ano de 2018, de destinação do lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 e ratificar as distribuições antecipadas de dividendos e de juros sobre capital próprio intermediários.

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

Proventos em Dinheiro na Destinação do Resultado Relativo ao Exercício Social Findo em 31.12.2017.				
Provento	Evento-Data	Montante (R\$)	Valor em R\$/Ação	Data de Pagamento
			ON	
Juros sobre Capital Próprio *	Reunião do Conselho de Administração (“RCA”) de 19.12.2017	R\$78.289.932,52 (R\$67.122.753,34 após retenção de 15% do imposto de renda)	R\$0,181896700 (R\$0,155951179 após retenção de 15% do imposto de renda)	16.2.2018
Dividendos**	RCA de 14.3.2018	R\$128.741.257,69	R\$0,299113936	11.5.2018
Juros sobre Capital Próprio **	RCA de 14.3.2018	R\$6.808.853,50 (R\$5.787.525,46 após retenção de 15% do imposto de renda)	R\$0,015819505 (R\$0,013446579 após retenção de 15% do imposto de renda)	11.5.2018

(3) Definir o número de membros que comporão o Conselho de Administração da Companhia com prazo de mandato que se encerrará na data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2018.

A atual Administração propõe que o Conselho de Administração, em caso de eleição pelo voto majoritário ou mediante a adoção do procedimento de voto múltiplo, seja composto por 9 (nove) membros ou, havendo pedido de eleição em separado, por 10 (dez) membros, todos com prazo de mandato que se encerrará na data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2018.

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

A atual administração indica os nomes abaixo para compor o Conselho de Administração, com prazo de mandato que se encerrará na data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2018.

Recondução: Pedro Luiz Barreiros Passos, Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal, Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado, Carla Schmitzberger, Roberto de Oliveira Marques, Gilberto Mifano, Fábio Colletti Barbosa e Peter Bryce Saunders.

Candidatos a Conselheiros Independentes: Peter Bryce Saunders, Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado, Carla Schmitzberger, Gilberto Mifano e Fábio Colletti Barbosa.

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

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

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

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

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

Os Acionistas que pretendam requerer a adoção do processo de voto múltiplo deverão fazê-lo, por escrito, à Companhia, até as 8:30 horas do dia 18 de abril de 2018, por correspondência entregue na sede da Companhia localizada na Av. Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguara, CEP 05106-000, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores.

Adicionalmente, os Acionistas titulares, individualmente ou em bloco, observado o disposto no artigo 141 da Lei nº 6.404/1976 e no estatuto social da Companhia, de 10% (dez por cento) ou mais de ações da Companhia, terão o direito de eleger, em votação em separado, um membro para o Conselho de Administração da Companhia. Caso ocorra a eleição em separado, propõe-se que o membro eleito seja acrescido aos 9 (nove) membros eleitos pelo voto majoritário, totalizando 10 (dez) membros para o Conselho de Administração.

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

(5) Fixar a remuneração global dos administradores da Companhia a ser paga até a data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2018.

A Administração da Companhia propõe a fixação da remuneração global dos administradores, a ser paga até a data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2018, no valor total de até R\$ 76.592.425,15 (setenta e seis milhões, quinhentos e noventa e dois mil quatrocentos e vinte e cinco reais e quinze centavos).

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

5.2. Assembleia Geral Extraordinária



(1) Deliberar sobre a harmonização do estatuto social com o novo Regulamento do Novo Mercado, conforme a Proposta da Administração, com a consequente:

(A) alteração dos seguintes artigos: (a) caput do artigo 1º; (b) parágrafo único do artigo 1º; (c) parágrafo 2º do artigo 6º; (d) item (iv) do artigo 12; (e) parágrafo 1º do artigo 13; (f) parágrafo 1º do artigo 16; (g) artigo 17; (h) caput do artigo 19; (i) item (xii) do artigo 20; (j) item (xviii) do artigo 20; (k) item (xxvi) do artigo 20; (l) parágrafo 3º do artigo 26; (m) caput do artigo 30; (n) parágrafo 9 do artigo 34; (o) parágrafo 11 do artigo 34; e (p) artigo 45;

(B) exclusão dos seguintes artigos: (a) item (viii) do artigo 12; (b) parágrafo 2º do artigo 13; (c) parágrafo 3º do artigo 19; (d) item (xxiii) do artigo 20; (d) parágrafo 2º do artigo 26; (d) artigos 31, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 e 43;

(C) inclusão dos parágrafos 3º e 4º no artigo 15;

(D) realocação do artigo 44;

(E) alteração de todas as referências à BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros para B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão;

(F) ajuste dos termos definidos e renumeração de todas as disposições do Estatuto Social e referências cruzadas aos artigos nele contidos em decorrência das alterações acima propostas; e

(G) consolidação do estatuto social da Companhia.

Para maiores informações sobre as alterações ao Estatuto Social da Companhia, por favor, vide documentos constantes dos Anexos V, VI e VII deste Manual.

A photograph of a man with dark, curly hair and a beard, wearing a light-colored t-shirt. He is leaning forward with his arms crossed on a metal railing, looking off to the side. The background shows a modern building with large glass windows and a green courtyard. A large, semi-transparent orange geometric shape is overlaid on the left side of the image.

LINKS DE INTERESSE



6. Links de Interesse

- www.natura.net: website da Natura
- www.natura.net/investidor: Relações com Investidores da Natura
- www.cvm.gov.br: Legislação aplicável às Sociedades por Ações e Informações sobre a Companhia
- www.b3.com.br: Regulamento de Listagem do Novo Mercado
- www.ibgc.org.br: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- www.abihpec.org.br: Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
- www.abevd.org.br: Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas



ANEXOS



Anexo I

Comentários da Administração

**Item 10 do Formulário de
Referência**

10.1 Condições financeiras e patrimoniais gerais:

a. Condições financeiras e patrimoniais gerais

O ano de 2017 foi transformador para a Natura, marcado pelo surgimento de um novo grupo que reúne três marcas fortes e únicas – Natura, The Body Shop e Aesop – com fortes resultados, uma nova estrutura de governança e nova entidade corporativa.

Natura &Co, a nova identidade da marca foi revelada em fevereiro e consolida a criação de um grupo de cosméticos global, multicanal e multimarcas, movido por um propósito. Natura &Co faz referência à marca que deu origem ao grupo, mas também traz elementos que transmitem a construção coletiva desta união: o "&" representa o elo e o vínculo, formando um senso de comunidade, enquanto o "Co" sintetiza conexão, colaboração, co-criação e coexistência. A nova identidade é marcada pela criação do Comitê Operacional do Grupo, um novo órgão de governança corporativa responsável por definir a estratégia do grupo, respeitando a autonomia dos três negócios, mas também promovendo a cooperação e a identificação e captura de sinergias.

Os fortes resultados atingidos em 2017 demonstram o grande potencial da combinação de três empresas que compartilham a mesma visão e são comprometidas com a geração de impacto econômico e socioambiental positivo. Os três negócios registraram sólidos números em 2017.

A Natura seguiu melhorando o seu desempenho, registrando um ano de crescimento no Brasil e reconquistando a liderança e a participação de mercado nas principais categorias, graças à estratégia clara, avanços na inovação e foco na execução. Transformamos o nosso modelo de Vendas por Relações, com a oferta de uma melhor proposta de valor às nossas Consultoras, resultando no aumento significativo da produtividade e maior *share of wallet*. Aceleramos também na digitalização do modelo de negócios, com o aplicativo móvel já sendo utilizado por mais de 500 mil Consultoras. Nossa pesquisa de fidelidade das Consultoras registrou seu melhor resultado até hoje. Na Latam, as vendas da Natura registraram crescimento de dois dígitos, em moeda constante. Abrimos as primeiras lojas Natura no Chile e na Argentina, em complemento ao modelo de venda direta.

A integração com a The Body Shop, que já está em andamento, vem sendo liderada pelo novo CEO, David Boynton, que traz ampla experiência no setor de beleza e varejo no mercado internacional. O primeiro trimestre completo de resultados traz números encorajadores, com evolução das vendas, EBITDA e margem EBITDA. A receita da The Body Shop apresentou crescimento tanto no trimestre quanto no ano, amparado pelo aumento das vendas através de franqueados e canais online, além do melhor desempenho na América do Norte e APAC. A companhia encerrou o ano com 1.099 lojas próprias, após 40 aberturas e 75 fechamentos, resultando em uma redução líquida de 35 lojas. Já o número de lojas franqueadas permaneceu estável em 1.950 unidades no final de 2017.

A Aesop registrou receita líquida 30,3% maior em 2017, refletindo o excelente desempenho de vendas 'mesmas lojas' no canal de lojas exclusivas, além do acréscimo líquido de 33 novas lojas nos últimos 12 meses.

O Grupo Natura manteve forte sua estrutura financeira, gerando caixa livre de R\$ 617,2 milhões em 2017, já descontados os R\$ 242,5 milhões pagos no Brasil relativos ao PERT. Em linha com o nosso compromisso com a desalavancagem, alcançamos um índice de dívida líquida/EBITDA de 3,0x ao final do ano, abaixo do *guidance* de 3,6x.

Além dos números, seguimos avançando no tema sustentabilidade, em linha com o nosso compromisso assumido com práticas empresariais sustentáveis e éticas. A Natura figura entre as 10 Melhores Empresas para se Trabalhar na América Latina e foi eleita Empresa do Ano no Guia Exame de Sustentabilidade 2017, a única organização a ganhar esse prêmio duas vezes. A Natura integrou, mais uma vez, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 e foi a única organização brasileira a entrar para o Índice de Diversidade e Inclusão da Thomson Reuters, alcançando a 11ª posição entre 6 mil empresas do mundo todo. Em junho, a The Body Shop lançou a campanha global "Para Sempre Contra Testes em Animais", em conjunto

com a entidade *Cruelty Free International*, que deve alcançar 8 milhões de assinaturas este ano.

Com fortes resultados financeiros, avanços alcançados nos três negócios e ainda maior impacto positivo em temas de sustentabilidade, o ano de 2017 demonstrou o grande potencial que vemos neste novo e único Grupo que estamos construindo dia após dia.

Análise de Indicadores de Liquidez

	Exercício social findo em		
Indicador	31 de dezembro de 2017	31 de dezembro de 2016	31 de dezembro de 2015
Liquidez Corrente	1,0	1,1	1,3
Liquidez Geral	1,1	1,1	1,1

Em 2017, houve uma nova redução no indicador de liquidez corrente, mas com manutenção no índice de liquidez geral. O índice de liquidez corrente passou de 1,1 para 1,0 e o de liquidez geral se manteve em 1,1. Tal índice, de liquidez corrente, é bastante impactado pela classificação no curto prazo de parcela significativa do financiamento para aquisição da "The Body Shop" por Notas Promissórias, passivo este totalmente a e amortizado e rolando para o horizonte de longo prazo em fevereiro de 2018.

Em 2016, houve uma nova redução no indicador de liquidez corrente, mas com manutenção no índice de liquidez geral. O índice de liquidez corrente passou de 1,3 para 1,1 e o de liquidez geral se manteve em 1,1. Os principais impactos foram o aumento das obrigações tributárias, devido às liminares obtidas pela empresa, e saldo dos instrumentos financeiros que geraram um passivo.

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

Análise de Indicadores de Endividamento

(em milhões de R\$)	Exercício social findo em		
	31 de dezembro 2017	31 de dezembro 2016	31 de dezembro 2015
Endividamento			
Empréstimos e financiamentos curto prazo	(4.076,7)	(1.764,5)	(2.161,4)
Empréstimos e financiamentos longo prazo	(5.255,2)	(2.625,7)	(3.374,5)
(-)Caixa e Equivalentes de caixa	3.670,4	2.298,9	2.783,7
(+)Ganhos (perdas) não realizados com derivativos financeiros	10,8	(71,2)	729,4
(Dívida Líquida)*	(5.650,7)	(2.162,5)	(2.022,8)
Arrendamentos Mercantis / Outros**	405,5	277,0	336,1
(Dívida Líquida Tesouraria)***	5.245,2	1.885,5	1.686,6
Dívida Líquida Tesouraria/EBITDA	3,01	1,40	1,13

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

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

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

O índice de endividamento líquido em 2017 foi de 3,01x o EBITDA, uma melhora em relação ao guidance de 3,60x., consequência da geração de caixa livre de R\$ 601,6 milhões no ano, mesmo após o pagamento de R\$ 242,5 milhões em impostos no âmbito do Programa Especial de Regularização Tributária (PERT) no Brasil.

No ano de 2016, encerramos o exercício com um índice de endividamento líquido (dívida líquida / EBITDA) de 1,40 frente a 1,11 no mesmo período do ano passado, consequência da queda do EBITDA e a menor geração de caixa no ano.

Já em 2015, apesar da piora do EBITDA (de R\$ 1.554,5 milhões para R\$ 1.495,9 milhões), a forte geração de caixa pela melhora do capital de giro foi suficiente para manter a dívida líquida praticamente estável, comparada a 2014. Nesse período, a dívida líquida da tesouraria/EBITDA passou de 1,08x para 1,13x.

b. Estrutura de capital

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

Os Diretores da Companhia acreditam que a Companhia possui uma adequada estrutura de capital.

	31 de dezembro de 2017	31 de dezembro de 2016	31 de dezembro de 2014
Participação de Capital Próprio	11%	12%	11%
Participação de Capital de Terceiros	89%	88%	89%

A estrutura de capital da Companhia apresentou as seguintes composições: (i) em 31 de dezembro de 2017 – 11% de capital próprio e 89% de capital de terceiros; (ii) em 31 de dezembro de 2016 – 12% de capital próprio e 88% de capital de terceiros; e (iii) em 31 de dezembro de 2015 – 11% de capital próprio e 89% de capital de terceiros.

c. Capacidade de pagamento em relação aos compromissos financeiros assumidos

- Forte aumento da receita líquida consolidada suportado pelo crescimento de todos os negócios
R\$ 9.852,7 milhões no ano, +24,5% sobre 2016, incluindo quatro meses da The Body Shop ("TBS"). Na análise *pro forma*¹, o crescimento consolidado foi de 1,8% em BRL e 7,2% em moeda constante.
 - o Natura²: em 2017, a receita da Natura cresceu 7,8% em relação a 2016, impulsionada pelo crescimento de 4,5% no Brasil e de 18,0% na Latam.
 - o Aesop²: aumento da receita de 30,3% no ano, com crescimento de 14,8% no conceito mesmas lojas.
 - o The Body Shop²: no ano, a receita de vendas *pro forma* expandiu 2,2%.
- Forte evolução em rentabilidade
Em 2017, o EBITDA consolidado foi de R\$ 1.741,9 milhões com aumento de 29.6% em relação a 2016, incluindo quatro meses da TBS. Na análise *pro forma*, o crescimento consolidado foi de 9,7% em BRL.

¹ Inclui os números da The Body Shop, como se estes integrassem os resultados consolidados nos períodos reportados.

² As variações de desempenho (%) para cada negócio individualmente (Natura, Aesop e TBS) estão sempre comentadas neste relatório no conceito de **moeda constante**, exceto quando estiverem demonstradas em outra moeda.

Em bases comparáveis³, o EBITDA em BRL cresceu 3,8% no ano.

- o Natura: em 2017, o EBITDA foi de R\$ 1.524,7 milhões, avançando 23,1% em relação a 2016.
- o Aesop: em 2017, o EBITDA foi de R\$ 110,6 milhões, aumento de 2,2% sobre 2016. Em bases comparáveis, o EBITDA teria crescido 24,1%.
- o The Body Shop: no período de setembro a dezembro de 2017, o EBITDA alcançou R\$ 228,6 milhões, com margem de 15,7%.

No ano, o lucro líquido consolidado⁴ atingiu R\$ 670,3 milhões, alta de 117,5%. Em bases comparáveis, o lucro líquido em 2017 avançou 183,5%, atingindo R\$ 873,8 milhões. No 4T17, o lucro líquido foi de R\$ 256,8 milhões, alta de 23,0%. Em bases comparáveis, este foi de R\$ 271,2 milhões, um aumento de 29,9%.

Em fevereiro de 2018 a Natura promoveu o alongamento e diversificação de seu perfil de endividamento, através da captação de US\$ 750MM em *bonds* no mercado de capitais internacional, com prazo para vencimento de 5 anos. Até esse período a Companhia já espera, através da geração de caixa de seus negócios, voltar aos níveis de endividamento anteriores aos da aquisição da "The Body Shop".

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

d. Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes utilizadas pela Companhia

Captamos recursos por meio de contratos financeiros, quando necessário, os quais são empregados no financiamento de nossas necessidades de capital de giro e investimentos de curto e longo prazo, bem como na manutenção de nossas disponibilidades de caixa em nível que acreditamos ser apropriado para o desempenho de nossas atividades.

Um dos destaques do período foi o endividamento líquido de 3,0x o EBITDA, abaixo do nível projetado para o encerramento do ano de 2017 de 3,6x.

A elevação no total da dívida se dá pela emissão das notas promissórias para a aquisição da The Body Shop, no valor de R\$ 3.700,0, no dia 23/08/2017 com vencimento em 19/02/2018, seguido pela 7ª emissão de debêntures emitidas no valor de R\$ 2.600,0 milhões.

Em junho de 2016, a Companhia captou por meio de uma linha do BNDES, denominado BNDES Exim, um empréstimo de R\$247,2 milhões com objetivo de financiar a produção de bens e serviços destinados à exportação, modalidade pré-embarque com vencimento em 16 de novembro de 2018 e para 30% da linha de crédito a remuneração correspondente Taxa Selic mais 0,4% a.a. e para 70% da linha remuneração correspondente a taxa TJLP. Adiciona-se para ambas a remuneração básica do BNDES (2% a.a.) e a remuneração do Banco Agente.

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

e. Fontes de financiamento para capital de giro e para investimentos em ativos não circulantes que a Companhia pretende utilizar para cobertura de deficiências de liquidez

³ Base comparável exclui efeitos não usuais ou que não são comparáveis nos períodos em análise. Maiores detalhes serão providenciados mais adiante nesse relatório quando os principais indicadores são apresentados.

⁴ Lucro líquido atribuível a acionistas controladores.

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

f. Níveis de endividamento e as características de tais dívidas

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

Com o aumento do endividamento, decorrente da emissão das notas promissórias para a aquisição da The Body Shop, o múltiplo Dívida Líquida Tesouraria/EBITDA foi para 3,01 em 2017 (era de 1,40 em 2016 e de 1,13 em 2015).

Em 2017, tínhamos R\$5.255,2 milhões em empréstimos e financiamentos de longo prazo (R\$2.625,7 milhões em 2016 e R\$3.374,5 milhões em 2015) e R\$4.076,7 milhões em empréstimos e financiamentos de curto prazo (R\$1.764,5 em 2016 e R\$2.161,4 em 2015). Atualmente, tais empréstimos e financiamentos consistem principalmente em obrigações com captação de recursos no exterior através da Resolução nº 4131/62, arrendamentos mercantis financeiros, debêntures, BNDES, BNDES EXIM, FINEP e captações de empréstimos pelas operações internacionais.

Com o aumento do endividamento, o múltiplo Dívida Líquida Tesouraria/EBITDA foi de 3,01 em 2017 (1,40 em 2016).

A tabela a seguir contém o vencimento de nossa dívida de longo prazo consolidada em 2017:

Vencimento dos empréstimos e financiamentos de longo prazo	Valor (em milhões de R\$)
2019	2.082,3
2020	1.046,3
2021	1.855,2
2022 em diante	271,4
	5.255,2

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

i. Contratos de empréstimo e financiamento relevantes

- Contratos de Financiamento com o BNDES

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

Em 21 de janeiro de 2008, a Companhia, a Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda. ("Natura Indústria") e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de linha de crédito rotativo no valor de R\$ 224,0 milhões, destinado ao financiamento de investimentos. A amortização do crédito ocorrerá em prestações mensais e consecutivas, em prazo a ser estabelecido nos documentos de utilização do limite de crédito, observado o prazo máximo de noventa meses, a partir da data de assinatura do referido contrato. Os

contratos assinados totalizam, nesta data, R\$ 58,0 milhões, dos quais foram recebidos R\$ 46,1 milhões, elevando o endividamento da Companhia e de suas controladas. Os contratos assinados são garantidos por cinco cartas de fiança emitidas pelo Banco do Brasil S.A., as quais vinculam de forma solidária as obrigações pecuniárias da Natura Indústria em caso de inadimplemento do referido contrato, abrangendo além do principal da dívida, os juros, comissões, penas convencionais e demais encargos, até 15 de junho de 2016.

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

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

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

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

Em 09 de maio de 2012, a Natura Cosméticos e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de crédito no valor de R\$ 4,2 milhões destinados ao estudo

e desenvolvimento de novos produtos, nas categorias cabelo, corpo e sabonete, para o lançamento-piloto de uma nova linha de produtos. A amortização do crédito ocorrerá em setenta e oito parcelas mensais e sucessivas, vencendo a primeira em 15 de dezembro de 2013 e vencendo a última em 15 de maio de 2020. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5.

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

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

Em 13 de agosto de 2013, a Natura Cosméticos, a Natura Indústria, a Natura Inovação e o BNDES celebraram um Contrato de Financiamento mediante a abertura de linha de crédito rotativo no valor de R\$ 600,0 milhões, destinado ao financiamento de investimentos. A amortização do crédito ocorrerá em prestações mensais e consecutivas, em prazo a ser estabelecido nos documentos de utilização do limite de crédito, observado o prazo máximo de sessenta meses, a partir da data de assinatura do referido contrato. Os contratos assinados totalizam, nesta data, R\$ 59.8 milhões. Os contratos assinados são garantidos por aval da Natura Cosméticos S.A., as quais vinculam de forma solidária as obrigações pecuniárias da Natura Indústria e Natura Inovação em caso de inadimplemento do referido contrato, abrangendo além do principal da dívida, os juros, comissões, penas convencionais e demais encargos. Este contrato apresenta cláusulas restritivas que estabelecem os seguintes indicadores financeiros: Margem EBITDA igual ou superior a 15%, e Dívida líquida / EBITDA igual ou inferior a 2,5.

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

- Financiamento para Exportação - BNDES Exim

A Sociedade é beneficiária de uma linha de crédito com o BNDES, denominado BNDES Exim, um empréstimo com objetivo de financiar a produção de bens e serviços destinados à exportação, modalidade pré-embarque. O repasse ocorre por meio da concessão de crédito à controlada Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda., gerando direitos de recebimento por parte da instituição financeira credenciada como agente financeiro, no caso, Banco Alfa de Investimentos S.A. e Banco Santander S.A., que contrataram com a controlada Indústria e

Comércio de Cosméticos Natura Ltda. as referidas operações de financiamento. Os contratos firmados têm como garantia o aval da Sociedade. Adicionalmente, a Sociedade e suas controladas ficaram obrigadas a cumprir as disposições aplicáveis aos contratos do BNDES.

Em junho de 2016, a Companhia captou por meio de uma linha do BNDES, denominado BNDES Exim, um empréstimo de R\$247,2 milhões com vencimento em 16 de novembro de 2018 e para 30% da linha de crédito a remuneração correspondente Taxa Selic mais 0,4% a.a. e para 70% da linha remuneração correspondente a taxa TJLP. Adiciona-se para ambas a remuneração básica do BNDES (2% a.a.) e a remuneração do Banco Agente.

- FINAME - Financiamento de Máquina e Equipamentos

A Natura Indústria é beneficiária de uma linha de crédito junto ao BNDES relativa a operações de repasses de FINAME, um empréstimo destinado a financiar a aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, concedido pelo BNDES. O mencionado repasse ocorre por meio da concessão de crédito à Natura Indústria, gerando direitos de recebimento por parte da instituição financeira credenciada como agente financeiro, usualmente sendo, Banco Itaú Unibanco S.A., Banco do Brasil S.A., que contratam com a Natura Indústria as referidas operações de financiamento.

Entre os anos de 2011 e 2015, a Natura Cosméticos e a Natura Indústria celebraram 55 contratos de abertura de crédito fixo em favor dos bancos acima mencionados para o financiamento de máquinas e equipamentos, no valor total de R\$ 29,3 milhões, com termos e condições similares. Esses contratos têm como garantia a transferência da propriedade fiduciária dos bens descritos nos respectivos contratos. Figura como fiel depositário desses bens a própria Natura Indústria, sendo a Natura Cosméticos a avalista. Adicionalmente, a Natura Cosméticos e suas subsidiárias ficaram obrigadas a cumprir com as Disposições Aplicáveis aos Contratos do BNDES e Condições Gerais Reguladoras das Operações relativas ao FINAME.

- Contrato de Financiamento com a FINEP

A Companhia possui programas de inovação que buscam o desenvolvimento e a aquisição de novas tecnologias por meio de parcerias com universidades e centros de pesquisa no Brasil e no exterior. Tais programas de inovação têm o apoio de programas de fomento à pesquisa e desenvolvimento tecnológico, inclusive da FINEP, que viabiliza e/ou co-financia equipamentos, bolsas científicas e material de pesquisa para as universidades participantes.

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

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

- Resolução nº 4.131 e Instrumentos Financeiros Derivativos

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

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Bank of America em 11 de outubro de 2013 com vencimento em 11 de outubro de 2016 e valor de principal de R\$ 190.875.207,07. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em duas parcelas semestrais vencendo a primeira em 11 de abril de 2016 e a última em 11 de outubro de 2016.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Bank of America em 31 de outubro de 2013 com vencimento em 31 de outubro de 2016 e valor de principal de R\$ 95.745.009,41. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em duas parcelas semestrais vencendo a primeira em 03 de maio de 2016 e a última em 31 de outubro de 2016.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco de Tokyo em 01 de agosto de 2013 com vencimento em 01 de agosto de 2016 e valor de principal de R\$ 160.580.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco HSBC em 22 de setembro de 2014 com vencimento em 22 de setembro de 2016 e valor de principal de R\$ 177.420.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco HSBC em 27 de outubro de 2014 com vencimento em 27 de outubro de 2016 e valor de principal de R\$ 107.517.200,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Banco HSBC em 27 de outubro de 2014 com vencimento em 27 de outubro de 2016 e valor de principal de R\$ 55.008.800,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Bank of America em 25 de novembro de 2014 com vencimento em 25 de outubro de 2017 e valor de principal de R\$ 86.666.666,66. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em quatro parcelas semestrais vencendo a primeira em 25 de Abril de 2016 e a última em 25 de outubro de 2017.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Bank of America em 18 de fevereiro de 2015 com vencimento em 25 de outubro de 2017 e valor de principal de R\$ 90.083.338,00. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em quatro parcelas vencendo a primeira em 25 de abril de 2016, a segunda em 25 de outubro de 2016, a terceira em 25 de abril de 2017 e a última em 25 de outubro de 2017.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Bank of America em 06 de março de 2015 com vencimento em 25 de janeiro de 2018 e valor de principal de R\$ 290.000.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em quatro parcelas vencendo a primeira em 25 de julho de 2016, a segunda em 25 de janeiro de 2017, a terceira em 25 de julho de 2017 e a última em 25 de janeiro de 2018.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o HSBC em 07 de abril de 2015 com vencimento em 07 de abril de 2017 e valor de principal de R\$ 312.960.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

Cédula de Crédito Bancário - Repasse de Recursos Captados no Exterior - Resolução nº 4.131/62 captada com o Scotiabank em 29 de setembro de 2015 com vencimento em 25 de setembro de 2017 e valor de principal de R\$ 399.500.000,00. A amortização dos juros é semestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

- NCE – Nota de crédito de exportação

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

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

Cédula de Crédito Bancário a título de Capital de Giro para empresas exportadoras captada com o Banco HSBC em 07 de fevereiro de 2013 com vencimento em 05 de fevereiro de 2016 e valor de principal de R\$ 50.000.000,00. A amortização dos juros é semestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

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

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

Cédula de Crédito Bancário a título de Capital de Giro para empresas exportadoras captada com o Banco do Brasil em 14 de maio de 2014 com vencimento em 05 de maio de 2017 e valor de principal de R\$ 70.000.000,00. A amortização dos juros é trimestral e o principal amortizado em duas parcelas vencendo a primeira em 05 de maio de 2016 e a última em 05 de maio de 2017.

Cédula de Crédito Bancário a título de Capital de Giro para empresas exportadoras captada com o Banco Santander em 18 de agosto de 2014 com vencimento em 15 de agosto de 2017 e valor de principal de R\$ 5.000.000,00. A amortização dos juros é semestral e o montante será liquidado em conta única no fim do contrato.

- Operações com instrumentos financeiros derivativos

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

Em 13 de abril de 2010, a Companhia e o HSBC Bank Brasil S.A. celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 2,9 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de fevereiro de 2017.

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

Em 16 de julho de 2012, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 1,6 milhão, com data de liquidação prevista para o dia 17 de julho de 2017.

Em 15 de janeiro de 2013, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 2,2 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de janeiro de 2018.

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

Em 07 de fevereiro de 2013, a Companhia e o Banco HSBC celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção do risco da taxa de Juros para os empréstimos "NCE" no valor de R\$ 50,0 milhões, com data de liquidação prevista para 05 de fevereiro de 2016.

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

Em 15 de abril de 2013, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 1,6 milhão, com data de liquidação prevista para o dia 17 de abril de 2017.

Em 15 de abril de 2013, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 1,2 milhão, com data de liquidação prevista para o dia 17 de abril de 2017.

Em 01 de agosto de 2013, a Companhia e o Banco de Tokyo celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção cambial para os empréstimos "Resolução nº 4.131/62" no valor de R\$ 160,6 milhões, com data de liquidação prevista para 01 de agosto de 2016.

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

Em 11 de outubro de 2013, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção cambial para os empréstimos "Resolução nº 4.131/62" no valor de R\$ 190,9 milhões, com data de liquidação prevista para 11 de outubro de 2016.

Em 31 de outubro de 2013, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção cambial para os empréstimos "Resolução nº 4.131/62" no valor de R\$ 95,7 milhões, com data de liquidação prevista para 31 de outubro de 2016.

Em 15 de janeiro de 2014, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 5,1 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de julho de 2020.

Em 15 de janeiro de 2014, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 5,2 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de julho de 2020.

Em 17 de janeiro de 2014, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 1,5 milhão, com data de liquidação prevista para o dia 15 de julho de 2020.

Em 15 de janeiro de 2014, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 4,4 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de julho de 2020.

Em 15 de agosto de 2014, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 5,7 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de outubro de 2020.

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

Em 22 de setembro de 2014, a Companhia e o Banco HSBC celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção cambial para os empréstimos "Resolução nº 4.131/62" no valor de R\$ 177,4 milhões, com data de liquidação prevista em 22 de setembro de 2016.

Em 27 de outubro de 2014, a Companhia e o Banco HSBC celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção cambial para os empréstimos "Resolução nº 4.131/62" no valor de R\$ 107,5 milhões, com data de liquidação prevista em 27 de outubro de 2016.

Em 27 de outubro de 2014, a Companhia e o Banco HSBC celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção cambial para os empréstimos "Resolução nº 4.131/62" no valor de R\$ 55,0 milhões, com data de liquidação prevista em 27 de outubro de 2016.

Em 25 de novembro de 2014, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção cambial para os empréstimos "Resolução nº 4.131/62" no valor de R\$ 86,6 milhões, com data de liquidação prevista para 25 de outubro de 2017.

Em 15 de janeiro de 2015, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 2,7 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de janeiro de 2020.

Em 18 de fevereiro de 2015, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção cambial para os empréstimos "Resolução nº 4.131/62" no valor de R\$ 90 milhões, com data de liquidação prevista para 25 de outubro de 2017.

Em 06 de março de 2015, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de "Swap" Contrato de proteção cambial para os empréstimos "Resolução nº 4.131/62" no valor de R\$ 290 milhões, com data de liquidação prevista para 25 de janeiro de 2018.

Em 15 de julho de 2015, a Companhia e o Bank of America celebraram um Contrato de Operação de Swap de Fluxo de Caixa e Swap Fluxo de Caixa a Termo no valor de R\$ 8,9 milhões, com data de liquidação prevista para o dia 15 de julho de 2021.

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

-Debêntures

Em 25 de fevereiro de 2014, a Cia realizou a 5ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, nominativas e escriturais, quirografárias, da Natura Cosméticos S.A., no montante total de R\$ 600 milhões. Foram emitidas 60.000 debêntures, sendo 20.000 debêntures alocadas na 1ª série, com vencimento em 24 de fevereiro de 2017, no montante de R\$214.385 mil, 20.000 (vinte mil) debêntures alocadas na 2ª série, com vencimento em 25 de fevereiro de 2018 e 20.000 (vinte mil) debêntures alocadas na 3ª série, com vencimento em 25 de fevereiro de 2019, e remuneração correspondente a 107,00%, 107,5% e 108% da variação acumulada das taxas médias diárias dos Depósitos Interfinanceiros - DI, respectivamente.

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

Em 28 de setembro de 2017, a Sociedade realizou a 7ª emissão de debêntures simples, não conversíveis em ações, nominativas e escriturais, quirografárias, da Natura Cosméticos S.A., no montante total de R\$ 2,6 bilhões. Foram emitidas 260.000 debêntures, sendo 200.000

(duzentos mil) debêntures alocadas na 1ª série, com vencimento em 28 de setembro de 2020 e 60.000 (sessenta mil) debêntures alocadas na 2ª série, com vencimento em 28 de setembro de 2021, remuneração correspondente a CDI+1,4% a.a. e CDI+1,75% a.a., respectivamente.

Em 28 de setembro de 2017, a Sociedade realizou a aquisição facultativa de 9.950 debêntures da segunda série da 5ª emissão de debêntures, na forma da cláusula 4.14. do "Instrumento Particular de Escritura da 5ª Emissão de Debêntures Simples, não Conversíveis em Ações, da Espécie Quirografária, em Três Séries, para Distribuição Pública com Esforços Restritos de Colocação", da Natura Cosméticos S.A., mantendo as referidas debêntures em Tesouraria, nos termos da referida cláusula.

A apropriação de custos referente à emissão das debêntures no exercício findo em 31 de dezembro de 2017 foi de R\$ 635, contabilizados mensalmente na rubrica de despesas financeiras de acordo com o método da taxa efetiva de juros. O total de custos de emissão foi de R\$ 8.158.

-Nota Promissória

Em 2 de agosto de 2017, a Sociedade realizou a 3ª emissão de notas promissórias comerciais em série única, no montante total de R\$ 3,7 bilhões para distribuição pública com esforços restritos, nos termos da Instrução da CVM nº 566 de 31 de julho de 2015. Foram emitidas 74 (setenta e quatro) notas promissórias com vencimento em 19 de fevereiro de 2018, e remuneração correspondente 108% da variação acumulada das taxas médias diárias dos Depósitos Interfinanceiros – DI. Os recursos obtidos pela Sociedade por meio desta emissão foram destinados ao pagamento do preço pela aquisição da The Body Shop, bem como para pagamento de quaisquer custos e despesas no contexto da referida aquisição. Os saldos em 31 de dezembro de 2017 foram liquidados na data do vencimento.

A apropriação de custos referente à emissão das notas promissórias no exercício findo em 31 de dezembro de 2017 foi de R\$ 32.516, contabilizados mensalmente na rubrica de despesas financeiras de acordo com o método da taxa efetiva de juros. O total de custos de emissão foi de R\$ 44.855.

ii. Outras relações de longo prazo com instituições financeiras

Em 7 de agosto de 2017, a Sociedade aprovou a captação de recursos mediante a realização da 3ª emissão de Notas Promissórias pela Sociedade, realizada em 23 de agosto de 2017, para distribuição pública com esforços restritos, no valor de R\$ 3,7 bilhões. Em 7 de setembro de 2017, a Sociedade captou o total de R\$ 0,3 bilhão através de sua subsidiária Natura (Brasil) International B.V. Ambas captações de recursos no total de R\$ 4,0 bilhões foram destinadas ao pagamento do preço pela aquisição da The Body Shop, finalizada em 7 de setembro de 2017, após cumprimento de todas as condições precedentes para o fechamento da operação

Em 19 de fevereiro de 2018, as Notas Promissórias foram liquidadas, a partir de recursos obtidos com a captação de US\$750.000, realizada em 01 de fevereiro de 2018, através da emissão de títulos representativos de dívida ("Notes") no mercado internacional, com vencimento em 01 de fevereiro de 2023 e da captação de R\$ 1,4 bilhão, realizada em 4 de fevereiro de 2018, através da 8ª. emissão de debentures simples, não conversíveis em ações. Concomitante à emissão de títulos representativos de dívida ("Notes") no mercado internacional, a Sociedade contratou instrumentos financeiros derivativos ("swaps") com objetivo de eliminar do resultado variações cambiais geradas pelas exposições do principal contratado e dos juros devidos conforme os vencimentos contratuais da respectiva emissão. Exceto pelas operações descritas acima, não temos quaisquer outras relações de longo prazo relevantes com instituições financeiras.

iii. Grau de subordinação entre as dívidas

Não existe subordinação entre nossas dívidas. Com efeito, as dívidas da Companhia que são garantidas com garantia real contam com as preferências e prerrogativas previstas em lei. Note-se ainda que, em eventual falência, a classificação dos créditos é definida de acordo com as disposições da Lei 11.101/05, a saber: (i) créditos derivados da legislação do trabalho,

limitados a 150 (cento e cinquenta) salários mínimos por credor, e os decorrentes de acidente de trabalho; (ii) créditos com garantia real até o limite do valor do bem gravado; (iii) créditos tributários, independentemente da sua natureza e tempo, excetuadas as multas tributárias; (iv) créditos com privilégio especial, tais como definidos em lei; (v) créditos com privilégio geral, tais como definidos em lei; (vi) créditos quirografários; (vii) multas contratuais; (viii) créditos subordinados, tais como definidos em lei.

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

BNDES

Em 16 de agosto de 2017, todas as cláusulas restritivas dos contratos de empréstimos e financiamentos com o BNDES foram substituídas por fianças bancárias contratadas junto ao Banco Itaú.

Debêntures

As cláusulas restritivas contratadas nesta emissão somente serão avaliadas com base nos saldos nos exercícios/períodos findos conforme tabela abaixo.

Tais cláusulas estabelecerão os seguintes indicadores financeiros para as demonstrações financeiras consolidadas:

Período de 12 meses encerrados em:	Índice Financeiro *
30 de dezembro de 2017 30 de junho de 2018	3,75 (três inteiros e setenta e cinco centésimos)
30 de dezembro de 2018 30 de junho de 2019	3,50 (três inteiros e cinquenta centésimos)
30 de dezembro de 2019 30 de junho de 2020	3,25 (três inteiros e vinte e cinco centésimos)
30 de dezembro de 2020 30 de junho de 2021	3,00 (três inteiros)

* Índice financeiro decorrente do quociente da divisão da Dívida Líquida de Tesouraria pelo EBITDA, que deverá ser igual ou inferior ao estabelecido na tabela acima.

Em 31 de dezembro de 2017, o índice financeiro apurado conforme abaixo, foi inferior ao estabelecido para o período. Portanto, a Sociedade está em conformidade com as cláusulas restritivas:

Empréstimos, Financiamentos e Debêntures	9.331.900
(-) Arrendamentos Mercantis - financeiros	(462.760)
(+) Subvenção Governamental	57.288
(+) Derivativos Financeiros	(10.781)
(=) Dívida de Tesouraria	<u>8.915.647</u>
(-) Caixa e equivalentes de caixa	(1.693.131)
(-) Títulos e valores mobiliários	(1.977.305)
(=) Dívida Líquida de Tesouraria	<u>5.245.211</u>
(÷) EBITDA	1.741.852
(=) Índice Financeiro	<u><u>3,01</u></u>

g. Limites dos financiamentos contratados e percentuais já utilizados

Em 2017, a Sociedade contratou e utilizou 100% dos financiamentos.

h. Alterações significativas em cada item das demonstrações financeiras

Resumo das demonstrações financeiras

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

Apresentação das informações financeiras

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

Exercícios sociais findos em 2017, 2016 e 2015.

Os balanços patrimoniais (controladora e consolidado) levantados em 2017, 2016 e 2015, bem como as respectivas demonstrações do resultado (controladora e consolidado), do resultado abrangente (controladora e consolidado), das mutações do patrimônio líquido (controladora e consolidado), dos fluxos de caixa (controladora e consolidado) e dos valores adicionados (controladora e consolidado), correspondentes aos exercícios findos em 2017, 2016 e 2015, foram elaborados de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) e normas da CVM, incluindo os termos da Deliberação CVM nº 603/09.

As demonstrações financeiras referentes aos exercícios de 2017 foram auditadas pela KPMG Auditores Independentes de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil

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

Demonstrações do Resultado, Balanços Patrimoniais e Demais Informações Financeiras.

Seguem abaixo as demonstrações de resultados, nossos balanços patrimoniais e demais informações financeiras consolidadas para os exercícios indicados:

Exercício social findo em 31 de dezembro de					
	2017	AV ⁽¹⁾	2016	AV ⁽¹⁾	Var. 2017/2016
(R\$ milhões, exceto o lucro líquido do exercício por ação)					
Receita líquida	9.852,7	100,0%	7.912,7	100,0%	24,5%
Custo dos produtos vendidos	(2.911,1)	29,5%	(2.447,0)	30,2%	19,0%
Lucro bruto	6.941,6	70,5%	5.465,7	69,1%	27,0%
(Despesas) Receitas Operacionais					
Despesas com vendas, marketing e logística	(4.198,7)	42,6%	(3.336,6)	42,2%	25,8%
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(1.535,9)	15,6%	(1.100,6)	13,9%	39,6%
Resultado de equivalência patrimonial	-	0,0%	-	0,00%	0,0%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	151,7	1,5%	54,4	0,7%	178,8%
Lucro operacional antes do resultado financeiro	1.358,6	13,8%	1.082,9	13,7%	25,5%
Receitas financeiras	604,4	6,1%	1.073,3	13,6%	-43,7%
Despesas financeiras	(991,8)	10,1%	(1.729,3)	21,9%	-42,6%
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	971,19	9,9%	426,9	5,4%	127,5%
Imposto de renda e contribuição social	(300,9)	3,1%	(118,6)	1,5%	153,7%
Lucro líquido do exercício	670,3	6,8%	308,3	3,9%	117,4%
<i>Atribuível a:</i>					
Acionistas da Sociedade	670,3	6,8%	296,7	3,8%	125,9%
Não controladores		0,0%	11,5	0,2%	-100,0%
Lucro líquido do exercício por ação – R\$ (básico)	1,5574		0,6895		125,9%

(1) Análise vertical

Exercício social findo em 31 de dezembro de

	2016	AV ⁽¹⁾	2015	AV ⁽¹⁾	Var. 2016/2015
<i>(R\$ milhões, exceto o lucro líquido do exercício por ação)</i>					
Receita líquida	7.912,7	100,0%	7.899,0	100,0%	0,2%
Custo dos produtos vendidos	(2.447,0)	30,2%	(2.416,0)	30,6%	1,3%
Lucro bruto	5.465,7	69,1%	5.483,0	69,4%	-0,3%
(Despesas) Receitas Operacionais					
Despesas com vendas, marketing e logística	(3.336,6)	42,2%	(3.020,5)	38,2%	10,5%
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(1.100,6)	13,9%	(1.271,5)	16,1%	-13,4%
Resultado de equivalência patrimonial	-	0,00%	-	0,0%	0,0%
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	54,4	0,7%	65,8	0,8%	-17,3%
Lucro operacional antes do resultado financeiro	1.082,9	13,7%	1.256,8	15,9%	-13,8%
Receitas financeiras	1.073,3	13,6%	1.927,2	24,4%	-44,3%
Despesas financeiras	(1.729,3)	21,9%	(2.308,6)	29,2%	-25,1%
Lucro antes do imposto de renda e contribuição social	426,9	5,4%	875,4	11,1%	-51,2%
Imposto de renda e contribuição social	(118,6)	1,5%	(352,6)	4,5%	-66,4%
Lucro líquido do exercício	308,3	3,9%	522,7	6,6%	-41,0%
<i>Atribuível a:</i>					
Acionistas da Sociedade	296,7	3,8%	513,5	6,5%	-42,2%
Não controladores	11,5	0,2%	9,2	0,1%	25,0%
Lucro líquido do exercício por ação – R\$ (básico)	0,6895		1,1934		-42,2%

(1) Análise vertical

Balanços Patrimoniais levantados em 2017, 2016 e 2015

As tabelas abaixo apresentam um resumo dos Balanços Patrimoniais consolidados levantados em 2017, 2016 e 2015, bem como as variações ocorridas nos períodos apresentados:

Balanços Patrimoniais (R\$ milhões)	Exercícios findos em 31 de dezembro de							
	2017	AV ⁽¹⁾	2016	AV ⁽¹⁾	2015	AV ⁽¹⁾	Var. 17/16	Var. 16/15
Ativo								
Circulante								
Caixa e equivalentes de caixa	1.693,1	11,3%	1.091,5	13,0%	1.591,80	16,94%	55,1%	-31,40%
Títulos e valores mobiliários	1.977,3	13,2%	1.207,5	14,3%	1.191,80	12,69%	63,8%	1,30%
Contas a receber de clientes	1.507,9	10,1%	1.051,9	12,5%	909	9,68%	43,4%	15,70%
Estoques	1.243,9	8,3%	835,9	9,9%	963,7	10,26%	48,8%	-13,30%
Impostos a recuperar	210,6	1,4%	274,1	3,3%	217,7	2,32%	-23,2%	2,80%
Imposto de renda e contribuição social	197,5	1,3%	55,3	0,7%	102,7	1,09%	257,0%	-46,13%
Instrumentos financeiros derivativos	14,8	0,1%	-	0,0%	734,5	7,82%	n/a	-100,00%
Outros ativos circulantes	211,2	1,4%	286,7	3,4%	307,5	3,27%	-26,3%	-6,80%
Total do ativo circulante	7.056,3	47,2%	4.802,9	57,0%	6.018,70	64,1%	46,9%	-20,20%
Não circulante								
Impostos a recuperar	439,1	2,9%	280,6	3,3%	289,4	3,10%	56,5%	58,40%
IRPJ e CSLL diferidos	344,2	2,3%	493,0	5,9%	212,6	2,30%	-30,2%	43,90%
Depósitos judiciais	319,4	2,1%	303,1	3,6%	287,8	3,10%	5,4%	9,30%
Outros ativos não circulantes	46,1	0,3%	23,0	0,3%	17,6	0,20%	100,3%	-79,40%
Imobilizado	2.276,7	15,2%	1.734,7	20,6%	1.752,40	18,70%	31,2%	4,80%
Intangível	4.475,6	29,9%	784,3	9,3%	816,5	8,70%	470,7%	34,00%
Total do ativo não circulante	7.901,2	52,8%	3.618,7	43,0%	3376,3	35,9%	118,3%	14,00%
Total do Ativo	14.957,5	100,0%	8.421,6	100,0%	9.395,00	100,0%	77,6%	30,50%

⁽¹⁾ Análise vertical.

Balancos Patrimoniais - (R\$ milhões)	Exercícios findos em 31 de dezembro de							
	2017	AV ⁽¹⁾	2016	AV ⁽¹⁾	2015	AV ⁽¹⁾	Var.	Var.
							17/16	16/15
Passivo								
Circulante								
Empréstimos, financiamentos e debêntures	4.076,7	27,26%	1.764,5	20,95%	2.161,4	23,0%	131,0%	-18,4%
Fornecedores e outras contas a pagar	1.553,8	10,4%	814,9	9,7%	802,9	8,5%	90,7%	1,5%
Salários, participações nos resultados e encargos sociais	366,0	2,4%	208,1	2,5%	201,2	2,1%	75,9%	3,4%
Obrigações tributárias	269,9	1,8%	977,1	11,6%	858,6	9,1%	-72,4%	2,6%
Imposto de renda e contribuição social	147,9	1,0%	98,3	1,2%	189,4	2,0%	50,5%	-48,1%
Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	201,7	1,3%	79,7	0,9%	-	0,0%	152,9%	n/a
Provisão para aquisição de participação de não controladores	-	0,0%	-	0,0%	190,7	2,0%	n/a	-100,0%
Instrumentos financeiros derivativos	-	0,0%	73,5	0,9%	-	0,0%	-100,0%	n/a
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	17,4	0,1%	-	0,0%	-	0,0%	n/a	n/a
Outros passivos circulantes	278,7	1,9%	161,7	1,9%	168,8	1,8%	72,4%	-4,2%
Total do passivo circulante	6.912,0	46,2%	4.177,9	49,6%	4.573,0	48,7%	65,4%	-8,60%
Não circulante								
Empréstimos, financiamentos e debêntures	5.255,2	35,1%	2.625,7	31,2%	3.374,5	35,9%	100,1%	-22,2%
Obrigações tributárias	195,1	1,3%	237,5	2,8%	87,7	0,9%	-17,8%	170,8%
Imposto de renda e contribuição social diferidos	422,4	2,8%	23,8	0,3%	34,1	0,4%	1676,5%	-30,2%
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	264,7	1,8%	93,6	1,1%	77,9	0,8%	182,7%	20,2%
Provisão para aquisição de participação de não controladores	-	0,0%	-	0,0%	-	-	n/a	n/a
Outros passivos não circulantes	273,3	1,8%	266,7	3,2%	170,1	1,8%	2,5%	56,8%
Total do passivo não circulante	6.410,7	42,9%	3.247,3	38,6%	3.744,3	39,9%	97,4%	-13,3%
Patrimônio líquido								
Capital social	427,1	2,9%	427,07	5,1%	427,1	4,6%	0,0%	0,0%
Ações em tesouraria	-32,5	-0,2%	-37,15	-0,4%	-37,9	-0,4%	-12,4%	-2,1%
Reservas de capital	155,7	1,0%	142,79	1,7%	134,7	1,4%	9,1%	6,0%
Reservas de lucros	1.123,2	7,5%	666,82	7,9%	409,5	4,4%	68,4%	36,4%
Dividendo adicional proposto	-	0,0%	29,67	0,4%	123,1	1,3%	-100,0%	-75,9%

Reserva para aquisição de participação de não controladores	-	0,0%	-	0,0%	-79,3	-0,8%	n/a	-100,0%
Deságio em transações de capital	-92,1	-0,6%	-92,07	-1,1%	-65,2	-0,7%	0,0%	41,3%
Ajuste de avaliação patrimonial	53,3	0,4%	-140,74	-1,7%	36,8	0,4%	-137,9%	-482,3%
Participação dos acionistas não controladores	-	0,0%	0,00	0,0%	49,6	0,5%	n/a	102,4%
Total do patrimônio líquido	1.634,7	10,9%	996,4	11,8%	998,4	11,5%	64,1%	-6,2%
Total do passivo e do patrimônio líquido	14.957,5	100,0%	8.421,6	100,0%	9.395,0	100,0%	77,6%	30,5%

⁽¹⁾ Análise vertical.

(i) Comparação dos resultados operacionais nos exercícios sociais findos em 2017 e 2016

Receita bruta

Nossa receita bruta atingiu R\$13.750,9 milhões em 2017, representando um aumento de 25,1% em relação à receita bruta de R\$10.991,4 milhões em 2016, principalmente em razão do ritmo de crescimento acelerado nas operações internacionais além da aquisição da The Body Shop.

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

Abertura da receita bruta (em milhões de R\$)	Exercício social findo em		Variação 2017/2016 (%)
	31 de dezembro 2017	31 de dezembro 2016	
Mercado interno	7.963,4	7.754,7	2,7%
Mercado externo – operações internacionais (1)	5.773,6	3.236,7	78,4%
Outras vendas mercado interno (2)	13,9	1,7	715,5%
Receita bruta	13.750,9	10.993,1	25,1%

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

(2) Vendas de sucata.

_Vendas no mercado interno

No Brasil, onde nossa receita bruta somou R\$ 7,96 bilhões, 2,7% superior a 2016.

_Vendas no mercado externo

Nossas operações internacionais cresceram 78,4% em Reais frente a 2016, considerados aqui 4 meses da operação da The Body Shop recém consolidada, demonstrando vigor e consistência no crescimento e na ampliação das margens.

Em moeda constante, a receita líquida registrou aumento de 18,0% no ano. A margem EBITDA expandiu 1,4 pp sobre 2016, atingindo 13,8%, beneficiada pelo bom desempenho na Argentina, Colômbia e México.

Em moeda constante, a receita líquida anual da Aesop aumentou 30,3% em relação a 2016, enquanto o EBITDA cresceu 2,2%. Excluindo o plano de retenção de executivos-chave, relacionado à aquisição pela Natura, e o ajuste pontual de estoques realizado em setembro de 2016 (R\$ 8,7 milhões), o EBITDA teria aumentado 24,1% em relação a 2016.

Em 2017 houve a adição líquida de 33 lojas exclusivas da Aesop, atingindo um total de 209 lojas deste tipo em 21 países, incluindo as primeiras unidades na Áustria e nos Emirados Árabes Unidos, além de 99 lojas dentro de lojas de departamento, totalizando 308 pontos (261 em 2016).

Ao longo do ano 2017, continuaram os sinais de recuperação da The Body Shop, com a receita líquida crescendo 2,2% em moeda constante, apoiada nos crescimentos na América do Norte e APAC, e no forte volume de vendas nos canais online e de franquias.

No 4T17, a receita líquida da The Body Shop foi de R\$ 1.211,0 milhões e o EBITDA atingiu R\$ 217,5 milhões. A margem EBITDA alcançou 18,0%, impactada por efeitos não recorrentes como custos de separação e integração, além de custos com implementação do primeiro programa de transição.

Impostos incidentes sobre as vendas, devoluções e cancelamentos.

Os impostos sobre vendas, devoluções e abatimentos foram de R\$3.898,2 milhões em 2017, (R\$3.080,5 milhões em 2016), aumento de 26,5% relacionado ao aumento das receitas.

Receita líquida

A receita líquida da Companhia somou R\$9.852,7 milhões em 2017, representando um crescimento de 24,5% em relação à receita líquida de R\$7.912,7 milhões em 2016.

A **Natura**² registrou aumento da receita de 7,8% e 9,0% no ano em moeda constante.

No **Brasil**, a receita líquida da **Natura** evoluiu 4,5% no ano, refletindo o bom desempenho do modelo de Vendas por Relações, associado ao foco nas principais categorias e ao forte resultado das vendas online. O volume de vendas diminuiu 4,5% no ano, porém cresceu 2,1% no quarto trimestre, pelo segundo trimestre consecutivo.

Na **América Latina**, a **Natura** manteve o bom desempenho, com crescimento da receita líquida de 18,0% no ano e de 17,5% no quarto trimestre, em moeda constante, impulsionados pela expansão dos canais e ganhos de produtividade.

A **Aesop** registrou forte crescimento de receita de 30,3% e 27,2% no ano e no quarto trimestre, respectivamente, em moeda constante.

Já a receita líquida da **The Body Shop** cresceu 2,1% no quarto trimestre, em moeda constante, refletindo o forte aumento de volume online e em lojas franqueadas. Destaca-se o desempenho das regiões América do Norte e APAC.

Custo dos produtos vendidos

O custo dos produtos vendidos foi de R\$2.911,1 milhões em 2017, representando um crescimento de 19,0% comparado ao custo dos produtos vendidos de R\$2.447,0 milhões em 2016.

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

(em milhões de R\$)	Exercício social findo em		Variação 2017/2016 (%)
	2017	2016	
Matéria-prima para produtos e embalagens ⁽¹⁾ e produtos de revenda ⁽²⁾	2.402,3	1.962,3	22,4%
Mão-de-obra	261,9	247,5	5,8%
Depreciação	69,4	77,3	-10,2%
Outros custos ⁽³⁾	177,4	159,9	11,0%
Custo dos produtos vendidos	2.911,1	2.447,0	19,0%

⁽¹⁾ Principalmente plásticos, vidros, gráficos e fragrâncias.

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

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

Em relação à receita líquida, nosso custo dos produtos vendidos aumentou para 29,5% em 2017, comparado a 30,9% em 2016. Este aumento deve-se principalmente a maiores custos com produção.

Lucro bruto

Tivemos um aumento de 27,0% no lucro bruto em 2017, alcançando R\$6.941,6, em comparação ao lucro bruto de R\$5.465,7 milhões em 2016. Nossa margem bruta aumentou para 70,5% em 2017, comparado a 69,1% em 2016.

(Despesas) e Receitas operacionais

As despesas operacionais foram R\$5.583,0 milhões em 2017, representando um crescimento de 27,4% em comparação às despesas operacionais de R\$4.382,9 milhões em 2016.

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

(em milhões de R\$)	Exercício social findo em		Variação 17/16 (%)
	2017	2016	
Despesas com vendas, marketing e logística	4.198,7	3.336,6	25,8%
Despesas administrativas, P&D, TI e Projetos	1.535,9	1.100,6	39,6%
Outras despesas (receitas) operacionais líquidas	-151,7	-54,4	178,8%
Despesas operacionais líquidas	5.583,0	4.382,9	27,4%

_Despesas com Vendas, marketing e logística

As despesas com vendas, marketing e logística aumentaram de R\$3.336,6 milhões em 2016, para R\$4.198,7 milhões em 2017, apresentando um crescimento de 25,8% versus 2016. Em relação à receita líquida, a rubrica atingiu 42,6% em 2017, comparado a 42,2% em 2016. As despesas com vendas, marketing e logística mantiveram-se adequadas com a estratégia da nossa Companhia e consistentes com o ambiente competitivo. Em 2017, o aumento de despesas deve-se à continuidade dos investimentos competitivos em marketing além do efeito da aquisição da The Body Shop.

_Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos

As despesas administrativas, P&D, TI e Projetos aumentaram de R\$1.100,6 milhões em 2016, para R\$1.535,9 milhões em 2017, apresentando um crescimento de 39,6% versus 2016. Em relação à receita líquida, a rubrica passou de 13,9% em 2016 para 15,6% em 2016. O crescimento nas despesas administrativas no comparativo do ano deve-se aos investimentos em inovação, projetos estratégicos e despesas de depreciação e amortização além do efeito da aquisição da The Body Shop.

_Outras receitas (despesas) operacionais líquidas

As outras receitas (despesas) operacionais líquidas aumentaram de uma receita de R\$54,4 milhões em 2016 para uma receita de R\$151,7 milhões em 2016. A variação reflete os ganhos com a reversão de passivos fiscais de IPI e PIS/Cofins, parcialmente compensada por provisões tributárias e perdas com as baixas de ativos intangíveis e menores vendas de carteiras de devedores duvidosos.

_Receitas (despesas) financeiras líquidas

O resultado financeiro líquido apresentou uma despesa de R\$387,4 milhões em 2017 em comparação a uma despesa de R\$656,0 milhões em 2016, uma redução de 40,9% versus 2016.

A despesa financeira reduziu para R\$ 991,8 milhões em 2017, se comparada a R\$1.729,3 milhões em 2016. A redução de 42,6% versus 2016 é explicada principalmente pela queda do CDI, menores juros sobre passivos fiscais (devido à reversão de provisões tributárias).

A receita financeira reduziu para R\$991,8 milhões, em 2017 em comparação com R\$1.073,3 milhões, em 2016. A redução de 43,7% versus 2016 é explicada principalmente pela queda do CDI, parcialmente compensada por efeitos positivos de reversões de atualizações monetárias de provisões tributárias revertidas e redução dos juros de uma ação tributária, por adesão da Companhia ao PERT.

_IRPJ e CSLL

O IRPJ e a CSLL aumentaram para R\$300,9 milhões em 2017, comparado a R\$118,6 milhões em 2016. A variação da despesa com IRPJ e CSLL é diretamente relacionada pelo resultado operacional do período. A alíquota efetiva de 2017 foi de 31,0% substancialmente maior (27,8% em 2016) pelo impacto fiscal gerado por diferenças de alíquotas de controladas no exterior e pelo reconhecimento de prejuízo fiscal de anos anteriores – México.

_Lucro Líquido

Pelas razões acima expostas, nosso lucro líquido do exercício aumentou para R\$670,3 milhões em 2017 (6,8% da receita líquida), comparado a R\$308,3 milhões em 2016 (3,9% da receita líquida). Um aumento de 117,4% versus 2016.

Outras informações e medidas não contábeis

_EBITDA

Como consequência dos resultados anteriormente comentados, o EBITDA atingiu R\$1.742,0 milhões em 2017, representando um aumento de 29,6% comparado ao EBITDA de R\$1.343,6 milhões em 2016. A nossa margem de EBITDA foi de 17,7% em 2017, em comparação a 17,0% em 2016.

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

(em milhões de R\$)	Exercício social findo em		
	2017	2016	Variação 2017/2016(%)
Lucro líquido	670,3	296,7	125,9%
(+) Depreciações e amortizações	383,4	260,8	47,0%
(+) Receitas (despesas) financeiras líquidas	387,4	656,0	-40,9%
(+) IRPJ e CSLL	300,9	118,6	153,7%
(+) Partic. Minoritário	-	11,5	-100,0%
EBITDA	1.742,0	1.343,6	29,6%

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

Receita bruta

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

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

Abertura da receita bruta (em milhões de R\$)	Exercício social findo em		Variação 2016/2015 (%)
	31 de dezembro 2016	31 de dezembro 2015	
Mercado interno	7.754,7	7.885,0	-1,7%
Mercado externo – operações internacionais ⁽¹⁾	3.236,7	2.917,4	10,9%
Outras vendas mercado interno ⁽²⁾	1,7	4,1	-58,5%
Receita bruta	10.993,1	10.806,5	1,7%

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

⁽²⁾ Vendas de sucata.

_Vendas no mercado interno

No Brasil, onde nossa receita bruta somou R\$ 7,75 bilhões, 1,7% inferior a 2015.

_Vendas no mercado externo

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

Na LATAM, Continuamos a investir no estreitamento da relação com as consultoras em nossas operações na América Latina. Os resultados de lealdade/ engajamento, mais uma vez, refletiram esse esforço. O número consolidado de consultoras avançou 7,5% em 2016, alcançando 543 mil (505 mil em 2015), com destaque para o crescimento de 15% na Argentina e 22% na Colômbia. A pequena redução no México (4%) foi decorrente de ajustes internos na gestão, já concluídos. Nos países com atuação mais consolidada da Natura (Argentina, Chile e Peru), nosso foco está no aumento de produtividade, com crescimento moderado do canal. Nas operações em desenvolvimento (Colômbia e México), buscamos ampliar de forma acelerada o número de consultoras e manter o nível de produtividade.

Em 2016, foram abertas 41 novas lojas exclusivas da marca no mundo, totalizando 176, em 20 países da América, Ásia, Europa e Oceania (135 lojas em 18 países em dezembro/15). Seus produtos também estão à venda em 85 lojas de departamento. Desde o início da integração com a Natura, a Aesop aumentou seu tamanho cerca de quatro vezes. Em 2016, apresentou incremento, em reais, de 34% em receita líquida (e 33,5% em moeda local) e 27,5% em Ebitda (33,2% em moeda local). Em fevereiro de 2017, a marca celebra 30 anos, com a perspectiva de seguir abrindo lojas em ritmo acelerado, com forte estratégia de crescimento. O portfólio da Aesop tem 110 produtos, com 80 formulações diferentes, e 10 novos itens são lançados anualmente, em média

Impostos incidentes sobre as vendas, devoluções e cancelamentos.

Os impostos sobre vendas, devoluções e abatimentos foram de R\$3.080,5 milhões em 2016, (R\$2.907,5 milhões em 2015), aumento de 6,0% relacionado ao aumento das receitas e pela maior carga tributária em 2016.

Receita líquida

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

Custo dos produtos vendidos

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

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

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

⁽¹⁾ Principalmente plásticos, vidros, gráficos e fragrâncias.

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

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

Em relação à receita líquida, nosso custo dos produtos vendidos aumentou para 30,9% em 2016, comparado a 30,6% em 2015. Este aumento deve-se principalmente a maiores custos com produção.

Lucro bruto

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

(Despesas) e Receitas operacionais

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

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

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

_Despesas com Vendas, marketing e logística

As despesas com vendas, marketing e logística aumentaram de R\$3.020,5 milhões em 2015, para R\$3.110,2 milhões em 2016. Em relação à receita líquida, a rubrica atingiu 39,3% em 2016, comparado a 38,2% em 2015. As despesas com vendas, marketing e logística mantiveram-se adequadas com a estratégia da nossa Companhia e consistentes com o ambiente competitivo. Em 2016, o aumento de despesas deve-se à continuidade dos investimentos competitivos em marketing.

_Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos

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

_Outras receitas (despesas) operacionais líquidas

As outras receitas (despesas) operacionais líquidas reduziram de uma receita de R\$65,8 milhões em 2015 para uma receita de R\$54,4 milhões em 2016. A redução no volume da venda de imobilizado de R\$41,3 milhões em 2015 para R\$3,1 milhões em 2016.

_Receitas (despesas) financeiras líquidas

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

A despesa financeira aumentou para R\$1.729,3 milhões em 2016, se comparada a R\$2.308,6 milhões em 2015. Como principais efeitos temos a marcação ao mercado dos derivativos, aumento do endividamento, e a atualização da provisão para a aquisição adicional de ações da Emeis Holdings Pty Ltd.

A receita financeira reduziu para R\$ 1.073,3 milhões, em 2016 em comparação com R\$1.927,2 milhões, em 2015. Tal variação é explicada pela redução em ganhos com operações de derivativos contratadas para proteção cambial das exposições da Companhia e também ao aumento do rendimento em aplicações financeiras.

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

_IRPJ e CSLL

O IRPJ e a CSLL reduziram para R\$118,6 milhões em 2016, comparado a R\$352,6 milhões em 2015. A variação da despesa com IRPJ e CSLL é diretamente relacionada pelo resultado operacional do período. A alíquota efetiva de 2016 foi de 27,8% substancialmente maior (40,3% em 2015) pelo efeito permanente das atualizações do compromisso firmado de aquisições adicionais da Emeis Holdings Pty Ltd, cuja despesa esta adicionada ao lucro na apuração do imposto de renda e contribuição social.

_Lucro Líquido

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

Outras informações e medidas não contábeis

_EBITDA

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

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

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

(iii) Comparação das Principais Contas Patrimoniais em 2017 e 2016

ATIVO

Circulante

Em 2017, o Circulante era de R\$7.056,3 milhões 47,2% superior a 2016. Este cenário decorreu, principalmente, pelo aumento de caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários, aumento de contas a receber e dos estoques:

_Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários

Em 2017, o saldo de Caixa e equivalentes de caixa era de R\$1.693,1 milhões, ou 55,1% superior ao de 2016. Esta variação é explicada substancialmente pelo rígido controle do caixa e capital de giro e menor volume de estoques na Natura e na Aesop. Caixa e equivalentes de caixa representam 11,3% do nosso ativo em 2017, em comparação com 13,0% em 2016.

_Contas a receber de clientes

Em 2017, as Contas a receber de clientes eram de R\$1.507,9 milhões, 63,8% superior a 2016.

As Contas a receber de clientes representavam 10,1% do nosso ativo em 2017, em comparação com 12,5% em 2016. Este aumento de saldos se deu principalmente pelo aumento das vendas e maior representatividade das operações internacionais, incluindo a aquisição da The Body Shop.

_Estoques

Em 2017, o saldo da conta Estoques era de R\$1.243,9 milhões, 48,8% superior a 2016. Essa variação se deve principalmente ao crescimento de vendas nas Operações Internacionais, incluindo a The Body Shop, adquirida em 2017.

A conta de Estoques representava 8,3% do nosso ativo em 2017, em comparação com 9,9% em 2016.

Não circulante

Em 2017, o Não Circulante era de R\$ 7.901,2 milhões, 118,3% superior a 2016. Este aumento decorreu, principalmente, do maior saldo de Ativo Imobilizado, Intangível e Impostos a recuperar conforme explicações abaixo:

_Imobilizado e Intangível

Em 2017, o Imobilizado e o Intangível possuíam um saldo de R\$6.752,3 milhões, 168,1% menor que em 2016. Esta variação é decorrente substancialmente à aquisição da The Body Shop (intangíveis) além do volume de investimentos (Capex), destinados a projetos de produção, logística e tecnologia, indispensáveis para a sustentação do nosso crescimento. A conta Imobilizado e Intangível representava 45,1% de nosso ativo total em 2017, em comparação com 29,9% em 2016.

_Impostos a recuperar

Em 2017, o saldo dos Impostos a recuperar era de R\$439,1 milhões, 56,5% maior que em 2016. Esta variação deve-se, principalmente, pela acumulação de créditos de ICMS. A conta de Impostos a recuperar representava 2,9% do nosso ativo em 2017, em comparação com 3,3% em 2016.

_Imposto de renda e contribuição social diferidos

Em 2017, o saldo dos Imposto de renda e contribuição social diferidos era de R\$344,2 milhões, 30,2% menor que em 2016. Esta variação deve-se, principalmente, pelos efeitos sobre a exclusão das provisões referentes aos processos: não inclusão do ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS e IPI - Decreto nº 8.393/2015 e IR/CS sobre juros liminar. A conta de Imposto de renda e contribuição social diferidos representava 2,3% do nosso ativo em 2017, em comparação com 5,9% em 2016.

PASSIVO

Circulante

Em 2017, o Circulante era de R\$6.912,0 milhões, 65,4% superior a 2016. Esse aumento decorreu, principalmente, do maior volume de captação com terceiros através de operações de empréstimos e financiamentos.

_Empréstimos, financiamentos e debêntures

Em 2017, o saldo da conta empréstimos, financiamentos e debêntures era de R\$ 4.076,7 milhões, 131,0% maior do que em 2016. A conta empréstimos, financiamentos e debêntures representavam 27,3% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2017, em comparação com 21,0% em 2016.

_Fornecedores e outras contas a pagar

Em 2017, o saldo de fornecedores e outras contas a pagar era de R\$1.553,8 milhões, representando um aumento de 90,7% em relação a 2016, decorrente da aquisição da The Body Shop. A conta Fornecedores e outras contas a pagar representava 10,4% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2017, em comparação com 9,7% em 2016.

_Salários, participações nos resultados e encargos sociais

Em 2017, a conta de Salários, participações no resultado e encargos sociais era de R\$366,0 milhões, comparado com R\$208,1 milhões em 2016, representando um aumento de 75,9% substancialmente pelo atingimento das metas de PLR do ano de 2017. A conta Salários, Participações nos resultados e encargos sociais representava 2,4% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2017, em comparação com 2,5% em 2016.

_Obrigações tributárias

Em 2017, o saldo das Obrigações Tributárias era de R\$269,9 milhões, comparado com R\$977,1 milhões em 2016, demonstrando uma redução de 72,4% decorrente, substancialmente, da reversão de passivos fiscais de IPI e PIS/Cofins. A conta Obrigações Tributárias representava 1,8% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2017, em comparação com 11,6% em 2016.

_Outros passivos circulantes

Em 2017, o saldo dos Outros passivos circulantes era de R\$ 278,7 milhões, comparado com R\$161,7 milhões em 2016, demonstrando aumento de 72,4%. A conta de Outros passivos circulantes representava 1,9% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2017, e 1,9% em 2016.

Passivo Não Circulante

Em 2017, o Passivo não Circulante era de R\$6.410,7 milhões, 97,4% superior a 2016. Esta variação decorreu, principalmente, do aumento de Empréstimos e financiamentos no exercício, parcialmente compensada pelo aumento em obrigações tributárias.

_Empréstimos, financiamentos e debêntures

Em 2017, os Empréstimos, financiamentos e debêntures eram de R\$5.255,2 milhões, apresentando um aumento de 100,1% em relação a 2016. A conta de empréstimos, financiamentos e debêntures representava 35,1% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2017, e 31,2% em 2016.

_Obrigações tributárias

Em 2017, a conta Obrigações Tributárias era de R\$195,1 milhões, comparado com R\$237,5 milhões em 2016, demonstrando uma redução de 17,8%. A conta Obrigações Tributárias representava 1,3% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2017, em comparação com 2,8% em 2016.

_ Outros passivos não circulantes

Em 2017, os Outros passivos não circulantes eram de R\$273,3 milhões, comparado com R\$266,7 milhões em 2016, demonstrando aumento de 2,5%. Os Outros passivos não circulantes representavam 1,8% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2017, e 3,2% em 2016.

Patrimônio líquido

O patrimônio líquido, de R\$996,4 milhões em 2016, passou para R\$1.634,7 milhões em 2017, substancialmente pelo aumento de 117,4% do lucro líquido do exercício para R\$670,3 milhões.

_ Demais contas patrimoniais

As contas patrimoniais não discutidas acima não apresentaram variações significativas na comparação entre os saldos de 2017 versus 2016.

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

ATIVO

Circulante

Em 2017, o Circulante era de R\$7.056,3 milhões, 46,9% superior a 2016. Este cenário decorreu, principalmente, pelo aumento de caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários, aumento de contas a receber e aumento nos estoques:

_ Caixa e equivalentes de caixa e títulos e valores mobiliários

Em 2016, o saldo de Caixa e equivalentes de caixa era de R\$1.091,5 milhões, ou 31,4% inferior ao de 2015. Esta variação é explicada substancialmente pelo menor volume de captação de empréstimos líquido dos pagamentos efetuados no período "rolagem de dívida"), menor volume de caixa captado no crescimento e eficiência de nossa carteira de clientes, e maior nível de aplicações em títulos e valores mobiliários. Caixa e equivalentes de caixa representam 13,0% do nosso ativo em 2016, em comparação com 16,9% em 2015.

_ Contas a receber de clientes

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

As Contas a receber de clientes representavam 12,5% do nosso ativo em 2016, em comparação com 9,7% em 2015. Este aumento de saldos se deu principalmente pela maior representatividade das operações internacionais.

_ Estoques

Em 2016, o saldo da conta Estoques era de R\$835,9 milhões, 13,3% inferior a 2015. Essa variação se deve principalmente ao crescimento de vendas nas Operações Internacionais, vendas abaixo do esperado no Brasil e pela formação de estoques para o atendimento eficiente da demanda.

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

_ Instrumentos financeiros derivativos

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

Não circulante

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

_Imobilizado e Intangível

Em 2016, o Imobilizado e Intangível apresentavam um saldo de R\$2.519,0 milhões, 1,9% menor que em 2015. Esta variação é decorrente da redução no volume de investimentos (Capex), destinados a projetos de produção, logística e tecnologia, indispensáveis para a sustentação do nosso crescimento. A conta Imobilizado e Intangível representava 29,9% de nosso ativo total em 2016, em comparação com 27,3% em 2015.

_Impostos a recuperar

Em 2016, o saldo dos Impostos a recuperar era de R\$280,6 milhões, 3,0% menor que em 2015. Esta variação deve-se, principalmente, pela acumulação de créditos de ICMS. A conta de Impostos a recuperar representava 3,3% do nosso ativo em 2016, em comparação com 3,1% em 2015.

_Imposto de renda e contribuição social diferidos

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

PASSIVO

Circulante

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

_Empréstimos e financiamentos

Em 2016, o saldo da conta Empréstimos e Financiamentos era de R\$1.764,5 milhões, 18,4% menor do que em 2015. A conta Empréstimos e Financiamentos representavam 21,0% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2016, em comparação com 23,0% em 2015.

_Fornecedores e outras contas a pagar

Em 2016, o saldo de fornecedores e outras contas a pagar era de R\$814,9 milhões, representando um aumento de 1,5% em relação a 2015, decorrente do acréscimo das compras de matérias primas e embalagens, bem como produto acabado de terceiros, devido ao atual nível de estoques. A conta Fornecedores e outra contas a pagar representava 9,7% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2015, em comparação com 8,6% em 2015.

_Salários, participações nos resultados e encargos sociais

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

_Obrigações tributárias

Em 2016, a conta Obrigações Tributárias era de R\$1.075,4 milhões, comparado com R\$1.048,0 milhões em 2015, demonstrando um aumento de 2,6% decorrente, substancialmente, do aumento do saldo de provisão de IRPJ e CSLL incidentes sobre quaisquer valores recebidos a título de indenização decorrente do atraso de obrigações contratuais por parte das Consultoras/es Natura, aumento do IRPJ e CSLL referente ao exercício corrente, aumento de impostos a pagar de controladas no exterior, bem como aumento das obrigações de impostos federais (PIS, COFINS e IPI). A conta Obrigações Tributárias representava 12,8% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2016, em comparação com 11,2% em 2015.

_Provisão para aquisição de participação de não controladores

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

_Outras obrigações

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

Passivo Não Circulante

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

_Empréstimos e financiamentos

Em 2016, os Empréstimos e Financiamentos eram de R\$2.625,7 milhões, apresentando uma redução de 22,2% em relação a 2015. A conta de Empréstimos e Financiamentos representava 31,2% de nosso passivo total e patrimônio líquido em 2016, e 35,9% em 2015.

_Obrigações tributárias

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

_Outras provisões

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

Patrimônio líquido

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

- (a) redução de 41% do lucro líquido do exercício incluindo a participação de não controladores para R\$308,3 milhões;

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

_Demais contas patrimoniais

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

Fontes e usos de Recursos

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

_Operações das controladas no exterior

Em 2017, o EBITDA consolidado foi de R\$ 1.741,9 milhões com aumento de 29.6% em relação a 2016, incluindo quatro meses da TBS.

- Natura: em 2017, o EBITDA foi de R\$ 1.524,7 milhões, avançando 23,1% em relação a 2016.
- Aesop: em 2017, o EBITDA foi de R\$ 110,6 milhões, redução de 3,8% sobre 2016.
- The Body Shop: no período de setembro a dezembro de 2017, o EBITDA alcançou R\$ 228,6 milhões, com margem de 15,7%.
- Despesas com aquisição da The Body Shop e despesas corporativas reduziram o EBITDA consolidado em R\$87,3 milhões e R\$34,7 milhões, respectivamente.

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

As operações internacionais em 2017 apresentaram resultados de destaque e já representam 43,2% da receita líquida consolidada. As operações LATAM (Argentina, Chile, Peru, México e Colômbia incluindo o Corporativo LATAM) apresentaram crescimento de 6,3% na receita líquida em reais em relação à 2016. Nas operações Aesop (inclui os resultados das Holdings Natura Brazil Pty Ltd. e Natura Cosmetics Austrália Pty Ltd.), a receita líquida em reais apresentou crescimento de 21,9% em relação ao ano de 2016.

_Fluxo de Caixa

	Exercício social findo em		
	(R\$ milhões)		
	2017	2016 (reapresentado)	2015
Caixa líquido gerado pelas atividades operacionais	1.153,3	560,0	1.578,0
Caixa líquido utilizado nas atividades de investimentos	(5.004,9)	(278,1)	(965,0)
Caixa líquido gerado (utilizado) nas atividades de financiamento	4.453,4	(757,7)	(202,3)
Aumento (redução) no caixa e equivalentes de caixa desconsiderando o efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalente de caixa	601,8	(475,8)	410,8

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

O caixa líquido gerado pelas atividades operacionais aumentou em 2017 para R\$1.153,3 milhões em relação a R\$560 milhões em 2016. Substancialmente relacionado a maior eficiência sobre o capital de giro e aumento das vendas.

O caixa líquido utilizado nas atividades de investimento aumentou para R\$5.004,9 milhões em 2017 (R\$ 278,1 milhões em 2016). Substancialmente representado pela compra da The Body Shop, R\$3.880,9 milhões e pelo aumento no volume líquido de aplicações em títulos e valores mobiliários em R\$769,8 milhões, descontado os resgates de aplicações em títulos e valores mobiliários

O caixa líquido nas atividades de financiamento apresentou uma geração de caixa em 2017 de R\$4.453,4 milhões (utilização de caixa em R\$757,7 milhões em 2016). Tal variação ocorreu substancialmente pelo aumento de captação de empréstimos, financiamentos e debêntures, líquida das amortizações do período (R\$4.665,8 milhões em 2017 versus R\$604,4 milhões em 2016).

_Aplicações de Recursos

Nossos recursos são utilizados principalmente para o pagamento de nossos financiamentos, a realização de investimentos e o pagamento de dividendos e de juros sobre o capital próprio. Em 2017, tínhamos R\$9.331,9 milhões em empréstimos, financiamentos e debêntures de curto e longo prazo. Em 2016, tais valores eram de R\$4.390,2 milhões.

Nós pagamos dividendos e/ou juros sobre o capital próprio no valor de R\$ 109,4 em 2017; R\$123,1 milhões em 2016; R\$ 685,6 milhões em 2015.

Nossos investimentos totais foram de R\$ 362,5 milhões em 2017; R\$305,7 milhões em 2016, R\$383 milhões em 2015. Detalhamos nossos investimentos abaixo, no item "Investimentos".

_Investimentos

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

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

	Exercício social findo em		
	2017	2016	2015
	(em milhões de R\$)		
Software e equipamentos de tecnologia da informação	95,6	93,6	62,8
Maquinário, ferramentas e acessórios.....	3,7	13,2	24,9
Veículos.....	23,5	24,3	26,4
Prédios e instalações	46,7	24,5	8,2
Moldes ⁽¹⁾	7,2	1,5	32,9
Máquinas e equipamentos de informática.....	22,6	15,9	9,6
Móveis e utensílios.....	34,4	7,3	10,6
Imobilização em andamento/ adiantamento a fornecedores	117,7	121,4	185,2
Outros investimentos	<u>11,1</u>	<u>4,0</u>	<u>22,4</u>
Investimentos totais.....	<u>362,5</u>	<u>305,7</u>	<u>383,0</u>

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

Os investimentos de 2017 foram, de modo geral, orientados pela necessidade de atendermos à demanda de melhorias em logística, ampliação da capacidade produtiva e em nossas estruturas de tecnologia de informações.

10.2 Os diretores devem comentar:

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

No Brasil, a Sociedade atua de forma integrada no setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal, desenvolvendo, fabricando, distribuindo e comercializando produtos. Também está presente em outros sete países da América Latina e Europa com a marca Natura: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, México, Peru e França (as operações na Venezuela foram encerradas no exercício de 2009). A Sociedade é também detentora de 100,00% da (i) Emeis Holdings Pty Ltd., uma fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza *premium* que opera sob a marca "Aesop" na Austrália, Ásia, Europa, América do Norte e Brasil; e da (ii) The Body Shop International Limited, sociedade domiciliada, registrada e constituída segundo as leis da Inglaterra, que tem como atividades desenvolver, distribuir e vender cosméticos e produtos de beleza e opera sob a marca "The Body Shop" na África, Ásia, América do Norte, América do Sul, Europa e Oceania, sendo que a comercialização ocorre através de lojas próprias, *e-commerce* e lojas franqueadas.

Em 2017, 56,8% de nossa receita líquida é denominada em Reais e provém da venda de nossos produtos para nossas Consultoras Natura. O número de Consultoras Natura e sua produtividade são os principais impulsionadores do crescimento de nossa receita operacional bruta. A receita denominada em moeda estrangeira é proveniente da venda de produtos nos países onde operamos com as marcas Natura, Aesop e The Body Shop, além das exportações realizadas para nosso distribuidor na Bolívia e Duty Free.

Além das atividades desenvolvidas diretamente pela Sociedade, participam de nossa estrutura organizacional, em 31 de dezembro de 2017, principalmente as subsidiárias cujas atividades a seguir descrevemos:

- Indústria e Comércio de Cosméticos Natura Ltda.: suas atividades concentram-se, preponderantemente, na industrialização e comercialização dos produtos da marca Natura para a Natura Cosméticos S.A., Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia, Natura Europa SAS - França e Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V.
- Natura Biosphera Franqueadora Ltda. (anteriormente Natura Biosphera Cosméticos e Serviços Ltda.): outorga e administração de franquia empresarial, bem como as demais atividades inerentes à condição de franqueadora.
- Natura Cosméticos S.A. - Chile, Natura Cosméticos S.A. - Peru, Natura Cosméticos S.A. - Argentina, Natura Cosméticos Ltda. - Colômbia e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.: suas atividades são semelhantes às atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil.
- Natura Cosméticos C.A. - Venezuela: encontra-se em fase de encerramento societário e não existem investimentos ou saldos materiais mantidos em seus registros contábeis.
- Natura Inovação e Tecnologia de Produtos Ltda.: suas atividades concentram-se em desenvolvimento de produtos, tecnologias e pesquisa de mercado. É controladora integral da Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França, centro satélite de pesquisa e tecnologia inaugurado durante o ano 2007, em Paris.
- Natura Cosméticos y Servicios de México, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços administrativos e logísticos às empresas Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V. e Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.
- Natura Cosméticos de México, S.A. de C.V.: suas atividades concentram-se na importação e comercialização de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene pessoal para a Natura Distribuidora de México, S.A. de C.V.
- Natura Cosméticos España S.L.: encontra-se em fase pré-operacional e suas atividades consistirão nas mesmas atividades desenvolvidas pela controladora Natura Cosméticos S.A. no Brasil.
- Natura (Brasil) International B.V. - Holanda: holding controladora da Natura Europa SAS - França, Natura Brasil Inc. e Natura International Inc.
- Natura Logística e Serviços Ltda.: suas atividades concentram-se na prestação de serviços de separação, embalagem e endereçamento de mercadorias, assessoria logística, gestão de recursos humanos e treinamento em recursos humanos.
- Natura Innovation et Technologie de Produits SAS - França: suas atividades concentram-se em

pesquisas nas áreas de testes “in vitro”, alternativos aos testes em animais, para estudo da segurança e eficácia de princípios ativos, tratamento de pele e novos materiais de embalagens.

- Natura Brasil Inc.: holding controladora da Natura International Inc.
- Natura International Inc.: escritório de captura de tendências em design, fashion e tecnologia, transformando-as em ideias, conceitos e protótipos.
- Natura Europa SAS - França: suas atividades concentram-se na compra, venda, importação, exportação e distribuição de cosméticos, fragrâncias em geral e produtos de higiene.
- Natura Brazil Pty Ltd – Austrália: holding controladora da Natura Cosmetics Austrália Pty Ltd.
- Natura Cosmetics Austrália Pty Ltd – Austrália: holding controladora da Emeis Holdings Pty Ltd.
- Emeis Holdings Pty Ltd. - Austrália: suas atividades concentram-se no desenvolvimento e comercialização de cosméticos *premium*, que opera sob a marca de “Aesop”, sendo seus produtos vendidos em rede de lojas varejistas e lojas próprias.
- Fundo de Investimento Essencial – refere-se a fundo de aplicação exclusivo de renda fixa de crédito privado.
- Natura Comércio Ltda.: comércio varejista de produtos cosméticos, de perfumaria e de higiene pessoal.
- The Body Shop International Limited e suas controladas: suas atividades concentram-se no desenvolvimento, distribuição e venda de cosméticos sob a marca “The Body Shop”, sendo seus produtos vendidos em rede de lojas próprias, comércio eletrônico, venda direta e franquias.

Nossa receita provém quase que em sua totalidade das nossas operações. Indicamos na tabela a seguir a participação de nossas subsidiárias, as quais respondiam em conjunto por 43,2% da nossa receita líquida no exercício social findo em 31 de dezembro de 2017:

	Exercício social encerrado em 31 de dezembro de		
	2017	2016	2015
Subsidiárias	(% de contribuição)		
Operações LATAM	21,2%	24,8%	23,3%
Operações Aesop	7,2%	7,3%	5,5%
Operações The Body Shop (a)	14,8%	0,0%	0,0%
Outros (Bolívia, Duty Free e França)	0,1%	0,2%	0,2%
Total Subsidiárias	43,2%	32,3%	29,0%
Total Natura Cosméticos	56,8%	67,7%	71,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

(a) A receita líquida da The Body Shop se refere ao período desde sua aquisição, em 07 de setembro de 2017, até 31 de dezembro de 2017

Cenário econômico brasileiro

O cenário econômico brasileiro afeta diretamente nossa posição financeira e resultado das operações. Mudanças bruscas na economia e na política, ocorridas e que podem ocorrer no futuro, têm exigido e continuarão a exigir uma avaliação contínua dos riscos associados com nossas atividades, bem como o correspondente ajuste de nossa estratégia de negócios. Particularmente, a disponibilidade de renda familiar e a elevação dos níveis de emprego são fatores que contribuem para o efetivo crescimento do nosso negócio. Adicionalmente, nossos custos de produção são afetados pela inflação e pelas variações cambiais que afetam o custo dos componentes importados que utilizamos em nossos produtos.

O PIB brasileiro medido pelo IBGE contraiu 0,3% em 2009 e aumentou novamente 7,5%, 2,7%, 0,9%, 1,6% e 0,1% em 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, respectivamente, contraiu 3,8% em 2015 e 4,4% em 2016, voltando a aumentar 1,0% em 2017. A inflação medida pelo IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo - publicado pelo IBGE foi de 4,3%, 5,9%, 6,5%, 5,8%, 5,9%, 6,4%, 10,7%, 6,3% e 2,9% ao ano em 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017, respectivamente.

O quadro abaixo demonstra as mudanças no PIB e nas taxas de juro para os anos terminados em 31 de dezembro de 2009 a 2017.

	31 de dezembro de								
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Aumento (redução) do PIB ⁽¹⁾	1,0%	-4,4%	-3,8%	0,1%	2,3%	0,9%	2,7%	7,5%	-0,3%
Taxa média do CDI ⁽²⁾	9,9%	14,0%	13,2%	10,8%	9,8%	8,4%	11,6%	9,7%	9,8%
TJLP ⁽³⁾	7,0%	7,5%	6,3%	5,0%	5,0%	5,5%	6,0%	6,0%	6,0%

⁽¹⁾ Conforme medido pela nova metodologia do IBGE para o período de 2009 a 2011 e pelo Banco Central do Brasil a partir de 2012.

⁽²⁾ A taxa CDI é a média das taxas interbancárias diárias praticadas no Brasil (acumulada para os últimos 12 meses). Fonte: CETIP

⁽³⁾ A taxa TJLP é a média das taxas interbancárias praticadas no Brasil (acumulada para os últimos 12 meses). Fonte: BNDES

Efeitos inflacionários e de variação cambial

A tabela a seguir demonstra os índices inflacionários anuais medidos pelo IGP-M e IPCA para o período de 2009 a 2017, bem como as variações do real em relação ao dólar, utilizando as taxas de câmbio divulgadas pelo Banco Central no último dia de cada período:

	31 de dezembro de								
	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Inflação (IGP-M) ⁽¹⁾	-0,5%	7,2%	10,5%	3,7%	5,5%	7,8%	5,1%	11,3%	-1,7%
Inflação (IPCA) ⁽²⁾	2,9%	6,3%	10,7%	6,4%	5,9%	5,8%	6,5%	5,9%	4,3%
Taxa de câmbio (no final do período) (R\$/US\$)	3,31	3,26	3,90	2,65	2,34	2,04	1,84	1,69	1,75
Variação da taxa de câmbio fim (R\$/US\$)	1,5%	-16,4%	47,0%	13,2%	14,7%	8,9%	12,6%	-4,5%	-25,6%

⁽¹⁾ Inflação (IGP-M) é o Índice Geral de Preços do Mercado medido pela FGV – Fundação Getúlio Vargas.

⁽²⁾ Inflação (IPCA) é o Índice de Preços ao Consumidor Amplo medido pelo IBGE.

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

b. Variações das receitas atribuíveis a modificações de preços, taxas de câmbio, inflação, alterações de volumes e introdução de novos produtos e serviços

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

No exercício de 2017, a receita bruta consolidada foi de R\$ 13.750,9 milhões, com aumento de 25,1%. Nossa base total de consultoras alcançou 1.719 mil, redução de 4,5% em relação a 2016. No Brasil, encerramos 2017 com 1.130 mil consultoras - redução de 10,0% - e 163 mil CNDs (Consultora Natura Digital). Nas operações internacionais, totalizamos no ano 589 mil consultoras, com crescimento de 8,5%. No exercício de 2016, a receita bruta consolidada foi de R\$ 10.993,1 milhões, com aumento de 1,7%. Nossa base total de consultoras alcançou 1.800 mil, redução de 4,4% em relação a 2015. No Brasil, encerramos 2016 com 1.256 mil consultoras - redução de 8,8% - e 93 mil CNDs (Consultora Natura Digital). Nas operações internacionais, totalizamos no ano 543 mil consultoras, com crescimento de 7,5%.

No exercício de 2015, a receita bruta consolidada foi de R\$ 10.806,5 milhões, com aumento de 8,6%. Nossa base total de consultoras alcançou 1.883 mil, crescimento de 8,0% em relação a 2014. No Brasil, encerramos 2015 com 1.377 mil consultoras - expansão de 4,4% - e 60 mil CNDs (Consultora Natura Digital). Nas operações internacionais, totalizamos no ano 505 mil consultoras, com crescimento de 19,5%.

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

Esperamos que os preços aos consumidores continuem a crescer de maneira gradual e que as empresas

continuem a obter ganhos de produtividade para evitar o repasse integral do aumento dos custos aos consumidores.

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

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

Inflação

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

Câmbio

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

Nossos resultados operacionais e financeiros são afetados pelas variações cambiais entre o Real e o Dólar e entre o Real e o Euro, principalmente com relação: (i) às alterações nos custos de matéria-prima e embalagens importadas ou aqueles atrelados ao Dólar; (ii) aos nossos financiamentos atrelados à moeda estrangeira; (iii) aos custos dos produtos vendidos em Reais para as nossas controladas que realizam operações na Argentina, Chile, Peru, México, Colômbia e França; (iv) às nossas operações na Austrália, Ásia, Europa e Estados Unidos da América através da marca Aesop; e (v) às nossas operações na África, Ásia, América do Norte, América do Sul, Europa e Oceania através da marca The Body Shop.

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

Taxas de juros

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

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

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

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

A Sociedade não experimentou dificuldades ou apurou perdas financeiras decorrentes da volatilidade de juros nos exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2017, 2016 e 2015.

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

a. da introdução ou alienação de segmento operacional

Com a aquisição da The Body Shop International Limited ("The Body Shop") e suas subsidiárias no terceiro trimestre de 2017, foram incluídas nas demonstrações financeiras informações de divulgação do novo segmento The Body Shop, cuja avaliação pela alta administração será realizada de forma individualizada, complementando a atual análise de informações por segmentos operacionais.

b. da constituição, aquisição ou alienação de participação societária

Aesop

[Em Fevereiro de 2013 a Natura Cosméticos, por meio de sua subsidiária Natura Brasil Pty Ltd ("Natura Austrália"), adquiriu 65% da Emeis Holding Pty Ltd ("Emeis"), uma fabricante australiana de cosméticos e produtos de beleza *premium* que opera sob a marca de "Aesop" na Austrália, Ásia, Europa, América do Norte e, recentemente, Brasil, com preço final firmado entre as partes de AU\$ 71,104 milhões.

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

O valor da recompra de ações foi de AU\$3,409 milhões, sendo reconhecido como contrapartida do caixa uma redução em seu próprio patrimônio líquido. Como efeito reflexo, a Sociedade reconheceu em seu patrimônio líquido, na rubrica "Efeitos de alterações de participação em controladas", o montante de AU\$ 1,851 milhões ou R\$ 3,969 milhões.

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

O valor da compra das ações foi de AU\$ 9,391 milhões, sendo reconhecido como contrapartida do caixa um aumento no investimento em AU\$ 2,054 milhões e uma redução em seu patrimônio líquido em AU\$7,337 milhões. Como efeito reflexo a Sociedade reconheceu em seu patrimônio líquido, na rubrica "Efeitos de alterações de participação em controladas", o montante de AU\$ 7,337 milhões ou R\$ 15,968 milhões.

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

O valor da compra das ações foi de AU\$ 23,524 milhões, sendo reconhecido como contrapartida do caixa um aumento no investimento em AU\$ 4,243 milhões e uma redução em seu patrimônio líquido em AU\$ 19,281 milhões. Como efeito reflexo, a Sociedade reconheceu em seu patrimônio líquido, na rubrica "Efeito de alterações de participação em controladas no exterior", uma redução no montante de AU\$ 19,281 milhões ou R\$ 53,873 milhões.

A realização de 7,40% da provisão para aquisição de acionistas não controladores registrada no passivo da Sociedade no montante de R\$ 66,141 milhões teve como contrapartida um aumento no patrimônio líquido na rubrica "Realização da reserva para aquisição de participação de não controladores pela compra de ações de controlada no exterior".

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

O valor da compra das ações foi de AU\$ 102,387 milhões de dólares australianos, equivalente a R\$ 248,728 milhões, sendo reconhecido como contrapartida do caixa um aumento no investimento em AU\$

16,773 milhões de dólares australianos e uma redução em seu patrimônio líquido em AU\$85,614 milhões de dólares australianos. Como efeito reflexo a Sociedade reconheceu em seu patrimônio líquido, na rubrica "Efeito de alterações de participação em controladas no exterior", uma redução no montante de AU\$ 85,614 milhões de dólares australianos, equivalente a R\$ 207,983 milhões.

A realização total da provisão para aquisição de acionistas não controladores registrada no passivo da Sociedade no montante de R\$248,728 milhões, representada pelas opções simultâneas de compra e venda de ações em 21,26% de participação no capital social da Emeis, teve como contrapartida um aumento no patrimônio líquido na rubrica "Realização da reserva para aquisição de participação de não controladores pela compra de ações de controlada no exterior" demonstrada em duas colunas da demonstração das mutações do patrimônio líquido, sendo a primeira no grupo de "Reserva para aquisição de participação de não controladores em R\$ 79,324 milhões e no grupo "Ágio / deságio em transações de capital – Resultado de operações com acionistas não controladores" em R\$ 169,404 milhões.

The Body Shop

Em 26 de junho de 2017, a Sociedade comunicou aos acionistas e ao mercado em geral que a Sociedade (na qualidade de garantidora), Natura (Brasil) International B.V. - Holanda, subsidiária da Sociedade (na qualidade de compradora) e a L'Oréal S.A. ("Vendedora") firmaram, na mesma data, um contrato de compra e venda de 100% das ações de emissão da The Body Shop International PLC ("The Body Shop") e seu grupo de subsidiárias, de titularidade da Vendedora.

Em 7 de agosto de 2017, a Sociedade aprovou a captação de recursos mediante a realização da 3ª emissão de Notas Promissórias pela Sociedade, realizada em 23 de agosto de 2017, para distribuição pública com esforços restritos, no valor de R\$ 3,7 bilhões.

Em 7 de setembro de 2017, a Sociedade captou o total de R\$ 0,3 bilhões através de sua subsidiária Natura (Brasil) International B.V. - Holanda. Ambas captações de recursos no total de R\$ 4,0 bilhões foram destinadas ao pagamento do preço pela aquisição da The Body Shop e seu grupo de subsidiárias, finalizada em 7 de setembro de 2017, após cumprimento de todas as condições precedentes para o fechamento da operação.

c. dos eventos ou operações não usuais

Não ocorreram, durante os exercícios sociais findos em 31 de dezembro de 2017, 2016 e 2015, quaisquer eventos ou operações não usuais com relação à Sociedade e/ou à suas atividades que tenha causado ou se espera que venha a causar efeito relevante nas demonstrações financeiras ou resultados da nossa Sociedade.

10.4 Os Diretores devem comentar:

a. mudanças significativas nas práticas contábeis

Não houve alterações significativas nas práticas contábeis.

b. efeitos significativos das alterações em práticas contábeis

Não houve efeitos significativos advindos de alterações de práticas contábeis.

c. ressalvas e ênfases presentes no relatório do auditor

Não houve ressalvas e ênfases presentes no relatório do auditor.

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

As principais práticas contábeis são aquelas que têm relevância para retratar nossa condição financeira e nossos resultados, e cuja determinação é mais difícil, subjetiva e complexa, exigindo, frequentemente, estimativas sobre questões inerentemente incertas. Na medida em que aumentam o número de variáveis e premissas relativas a tais questões incertas e futuras, estas determinações tornam-se ainda mais subjetivas e complexas. Para que possamos descrever a forma como nossa Administração realiza estas determinações sobre eventos futuros, incluindo as variáveis e premissas subjacentes a tais estimativas e a sensibilidade de tais julgamentos sob as diferentes circunstâncias, ressaltamos:

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

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

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

a) Imposto de renda e contribuição social

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

b) Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas

A Sociedade é parte em diversos processos judiciais e administrativos como descrito na nota explicativa nº 19. Provisões são constituídas para os riscos tributários, cíveis e trabalhistas referentes a processos judiciais que representam perdas prováveis e estimadas com certo grau de segurança. A avaliação da probabilidade de perda inclui a avaliação das evidências disponíveis, a hierarquia das leis, as jurisprudências disponíveis, as decisões mais recentes nos tribunais e sua relevância no ordenamento jurídico, bem como a avaliação dos assessores legais. A Administração acredita que essas provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas estão corretamente apresentadas nas demonstrações financeiras.

c) Plano de assistência médica de aposentados

O valor atual do plano de assistência médica depende de uma série de fatores que são determinados com base em cálculos atuariais, que atualizam uma série de premissas, como, por exemplo, taxa de desconto, entre outras, as quais estão divulgadas na nota explicativa nº 20.b).

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

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

utilizados para estimar o valor justo dos planos de outorga de opções de compra de ações, do programa de outorga de ações restritas e do programa de aceleração da estratégia estão divulgados na nota explicativa nº 25.1.

e) Provisão para perda de valor recuperável

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

O cálculo do valor em uso é baseado no modelo de fluxos de caixa descontado. Os fluxos de caixa derivam do orçamento para os próximos cinco a dez anos, conforme segmento operacional, e suas projeções consideram as perspectivas do mercado de atuação, as estimativas de investimentos e capital de giro futuros, além de outros fatores econômicos. O valor em uso é sensível à taxa de desconto utilizada no método de fluxo de caixa descontado, bem como à taxa de crescimento utilizada para fins de extrapolação.

f) Provisão para perdas em contas a receber de clientes

A provisão para perdas em contas a receber de clientes está estimada utilizando-se de metodologia de *"aging list"*. São considerados para o cálculo da provisão para perdas os diferentes riscos de acordo com a operação de cobrança. A Administração considera suficiente este método para cobrir eventuais perdas, conforme os valores demonstrados na nota explicativa nº 8.

g) Provisão para perdas no estoque

A provisão para perdas nos estoques está estimada utilizando-se de metodologia para contemplar produtos descontinuados, materiais com giro lento, materiais com prazo de validade expirado ou próximo da data de expiração, e materiais fora dos parâmetros de qualidade. A Administração considera suficiente este método para cobrir eventuais perdas nos estoques, conforme os valores demonstrados na nota explicativa nº 9.

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

a. os ativos e passivos detidos pela Companhia, direta ou indiretamente, que não aparecem no seu balanço patrimonial (off-balance sheet items), tais como: (i) arrendamentos mercantis operacionais, ativos e passivos; (ii) carteiras de recebíveis baixadas sobre as quais a entidade mantenha riscos e responsabilidades, indicando respectivos passivos; (iii) contratos de futura compra e venda de produtos ou serviços; (iv) contratos de construção não terminada; e (v) contratos de recebimentos futuros de financiamentos

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

Em 31 de dezembro de 2017, a Sociedade e suas controladas mantêm compromissos decorrentes de contratos de arrendamentos operacionais de imóveis onde estão localizadas algumas de suas controladas no exterior, sedes administrativas, centros de distribuição e imóveis onde se localizam as lojas no exterior e no Brasil das controladas Emeis Holdings Pty Ltd. e The Body Shop International Limited, e imóveis onde se localizam as lojas no Brasil de sua controlada Natura Comercial Ltda.

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

O compromisso assumido com as contraprestações futuras desses arrendamentos operacionais em 31 de dezembro de 2017 é de R\$1.291,1 milhões.

b. Outros itens não evidenciados nas demonstrações financeiras

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

10.7 Em relação a cada um dos itens não evidenciados nas demonstrações financeiras indicados no item 10.6, os Diretores devem comentar:

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

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

b. Natureza e o propósito da operação

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

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

Em 31 de dezembro de 2017, o compromisso assumido com as contraprestações futuras desses arrendamentos operacionais possuía os seguintes prazos para pagamento:

Em milhões de R\$	
Menos de um ano	457,35
Mais de um ano e menos de cinco anos	833,66
Mais de cinco anos	0,13
Total	1.291,14

10.8 Os diretores devem indicar e comentar os principais elementos do plano de negócios do emissor, explorando especificamente os seguintes tópicos:

a. investimentos, incluindo: (i) descrição quantitativa e qualitativa dos investimentos em andamento e dos investimentos previstos; (ii) fontes de financiamento dos investimentos; e (iii) desinvestimentos relevantes em andamento e desinvestimentos previstos.

Investimentos

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

Realizado:

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

	Exercício social findo em		
	31 de dezembro de 2017	31 de dezembro de 2016	31 de dezembro de 2015
	<i>(em milhões de R\$)</i>		
Software e equipamentos de tecnologia da informação	95,6	93,6	62,8
Maquinário, ferramentas e acessórios	3,7	13,2	24,9
Veículos	23,5	24,3	26,4
Prédios e instalações	46,7	24,5	8,2
Moldes ⁽¹⁾	7,2	1,5	32,9
Máquinas e equipamentos de informática	22,6	15,9	9,6
Móveis e utensílios	34,4	7,3	10,6
Imobilização em andamento/ adiantamento fornecedores	117,7	121,4	185,2
Outros investimentos	<u>11,1</u>	<u>4,0</u>	<u>22,4</u>
Investimentos totais	362,5	305,7	383,0

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

Realizado X Orçado:

Investimentos (CAPEX) – R\$ MM	2017	2016	2015
Orçado	350,0	350,0	385,0
Real	308,0 ⁽²⁾	305,7	383,0

⁽²⁾ Não considera os investimentos (CAPEX) da The Body Shop no montante de R\$54,5 milhões, que não estavam previstos no orçamento de capital de 2017, aprovado na Assembleia Geral Extraordinária e Ordinária realizada em 11 de abril de 2017.

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

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

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

Em 2017 abrimos as primeiras lojas Natura no Chile e na Argentina, em complemento ao modelo de venda direta. Além disso, em 2017 houve o acréscimo líquido de 33 lojas da Aesop.

Orçado para 2017:

A Administração da Sociedade esclarece que os recursos do Orçamento de Capital aprovados em Assembleia Geral Extraordinária e Ordinária realizada em 11 de abril de 2017 no montante de R\$ 350.000.000,00 servirão para fazer frente aos investimentos necessários em Capex para a consolidação dos planos de crescimento da Sociedade.

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

Não aplicável.

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

A Sociedade possui um plano de lançamentos de novos produtos que estão alinhados com as tendências do mercado. Em 2015, a Sociedade aplicou R\$ 137,0 milhões em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos e, em 2016, foram investidos R\$ 112,3 milhões nesta atividade. Estes investimentos têm sido consistentes ao longo dos últimos anos. Em 2017, a Sociedade investiu R\$ 88,5 milhões em pesquisas para desenvolvimento de novos produtos.

10.9 Comentar sobre outros fatores que influenciaram de maneira relevante o desempenho operacional e que não tenham sido identificados ou comentados nos demais itens desta seção

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



Anexo II

Proposta de Destinação do Lucro Líquido

DESTINAÇÃO DO LUCRO LÍQUIDO
INSTRUÇÃO CVM 481

1. Informar o lucro líquido do exercício:

O lucro líquido apurado pela Companhia referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 foi de R\$ 670.250.752,26.

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

A Administração propõe a ratificação da distribuição do montante de R\$ 201.651.536,37, correspondente à distribuição antecipada de dividendos e juros sobre capital próprio (JCP) líquido, referente ao exercício social de 2017. Tal montante corresponde a R\$0,468511694 por ação. Não serão declarados dividendos adicionais.

Proventos em dinheiro na destinação do resultado relativo ao exercício social findo em 31.12.2017				
Provento	Evento-Data	Montante (R\$)	Valor em R\$/ação	Data de pagamento
			ON	
Juros sobre Capital Próprio*	Reunião do Conselho de Administração ("RCA") de 19.12.2017	R\$78.289.932,52 (R\$67.122.753,34 após retenção de 15% do imposto de renda)	R\$0,181896700 (R\$0,155951179 após retenção de 15% do imposto de renda)	16.02.2018
Dividendos **	RCA de 14.03.2018	R\$ 128.741.257,69	R\$ 0,299113936	11.05.2018
Juros sobre Capital Próprio**	RCA de 14.03.2018	R\$ 6.808.853,48 (R\$5.787.525,46 após retenção de 15% do imposto de renda)	R\$0,015819505 (R\$0,013446579 após retenção de 15% do imposto de renda)	11.05.2018

*Referidos juros sobre capital próprio e dividendos tiveram como base de cálculo a posição acionária de 19.12.2017, sendo que a partir de 26.12.2017, as ações da Companhia foram negociadas "ex" juros sobre capital próprio e dividendos.

**Referidos juros sobre capital próprio e dividendos tiveram como base de cálculo a posição acionária de 19.03.2018, sendo que a partir de 20.03.2018, as ações da Companhia foram negociadas "ex" juros sobre capital próprio e dividendos.

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

O percentual do lucro líquido que será distribuído é 30%, corresponde ao montante dos dividendos e JCP líquido dividido pela base de cálculo dos dividendos.

Base de cálculo: R\$ 670.250.752,26

Dividendos + JCP bruto: R\$ 213.840.043,58

Dividendos + JCP líquido: R\$ 201.651.536,38

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

Não aplicável.

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

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

Não aplicável.

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

A apuração é anual, com pagamentos em fevereiro e maio de 2018.

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

Não aplicável.

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

Não aplicável.

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

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

Período de 01.01.2017 à 30.11.2017:

JCP Bruto: R\$ 78.289.932,52 = R\$ 0,181896700 por ação

JCP Líquido: R\$ 67.122.753,34 = R\$ 0,155951179 por ação

Período de 01.12.2017 à 31.12.2017

Dividendos: R\$ 128.741.257,69 = R\$ 0,299113936 por ação

JCP Bruto: R\$ 6.808.853,48 = R\$ 0,015819505 por ação

JCP Líquido: R\$ 5.787.525,46 = R\$ 0,013446579 por ação

* Declaração do Conselho em RCA de 14.03.2018, sujeita à aprovação por acionistas da Companhia reunidos na AGO convocada para 20.04.2018.

- b. Informar a data dos respectivos pagamentos

Pagamento em 16 de fevereiro de 2018 referente aos dividendos e juros sobre o capital próprio do Período de 01.01.2017 à 30.11.2017.

Pagamento a ser realizado em 11 de maio de 2018, sujeito a ratificação na AGO convocada para 20 de abril de 2018, referente aos dividendos e juros sobre o capital próprio do período de 01.12.2017 à 31.12.2017.

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

- a. Lucro líquido do exercício e dos 3 (três) exercícios anteriores
- b. Dividendo e juros sobre capital próprio distribuído nos 3 (três) exercícios anteriores

<i>Exercícios Sociais Encerrados em 31 de dezembro</i>			
	2017*	2016	2015
Lucro Líquido	670.250.752,26	296.699.202,15	513.512.511,47
Dividendos e JCP líquido Distribuídos	201.651.536,37	108.569.034,74	352.493.287,16
Valor por Ação	0,468511694	0,252308701	0,819209476

* Valor considerando a recomendação dos Conselheiros em RCA de 14.03.2018, sujeita à aprovação por acionistas da Companhia reunidos na AGO convocada para 20.04.2018.

- 8.** Havendo destinação de lucros à reserva legal:
- a. Identificar o montante destinado à reserva legal;
- b. Detalhar a forma de cálculo da reserva legal

Não houve destinação, dado que tais reservas já estão completas.

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

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

Não aplicável, pois a Companhia emite apenas ações ordinárias.

10. Em relação ao dividendo obrigatório:

- a. Descrever a forma de cálculo prevista no estatuto

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

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

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

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

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

- b. Informar se ele está sendo pago integralmente

Sim.

- c. Informar o montante eventualmente retido

Não aplicável.

11. Havendo retenção do dividendo obrigatório devido à situação financeira da companhia:

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

Não aplicável, a Companhia respeitou sua regra estatutária para distribuição de dividendos.

12. Havendo destinação de resultado para reserva de contingências: a. Identificar o montante destinado à reserva; b. Identificar a perda considerada provável e sua causa; c.

Explicar porque a perda foi considerada provável; e d. Justificar a constituição da reserva.

Não aplicável.

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

Não aplicável.

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

Não aplicável.

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

a. Identificar o montante da retenção:

A Administração propõe a retenção no montante de R\$456.410.708,68.

b. Fornecer cópia do orçamento de capital:

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

16. Havendo destinação de resultado para a reserva de incentivos fiscais:

a. Informar o montante destinado à reserva; e

b. Explicar a natureza da destinação.

Não houve destinação para a reserva de incentivos fiscais.



Anexo II.1

Proposta para Orçamento de Capital

NATURA COSMÉTICOS S.A.

CNPJ/MF nº 71.673.990/0001-77

Companhia Aberta

NIRE 35.300.143.183

PROPOSTA DA ADMINISTRAÇÃO PARA ORÇAMENTO DE CAPITAL

Caros acionistas,

O Conselho de Administração da Natura Cosméticos S.A. (“Companhia”), em consonância com o disposto nos parágrafos 1º e 2º do artigo 196 da Lei nº 6.404/76, com o disposto no artigo 25 da Instrução CVM nº 480/09 e demais regras aplicáveis, informa que submeterá à apreciação de Vossas Senhorias, na Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia que será realizada no dia 20 de abril de 2018, a proposta de orçamento de capital para o exercício social de 2018 (“Orçamento de Capital”) descrita abaixo:

A Administração, tendo em vista os planos de expansão dos negócios da Companhia, bem como no objetivo de manter o saldo de sua dívida líquida aos níveis atuais de alçada, vem apresentar o Orçamento de Capital, no valor total de R\$ 610.300.000,00, tendo as seguintes origens: (i) R\$ 456.411.000,00 provenientes da Reserva de Retenção de lucros; e (ii) R\$ 153.889.000,00 provenientes de recursos de terceiros.

A Administração da Companhia esclarece que os recursos do Orçamento de Capital servirão para fazer frente aos investimentos necessários em Capex para a consolidação dos planos de crescimento da Companhia, no valor total de R\$ 585.750.000,00. A Administração da Companhia esclarece, ainda, que o Orçamento de Capital considera a projeção negativa de geração de capital de giro no valor de R\$ 24.550.000,00.

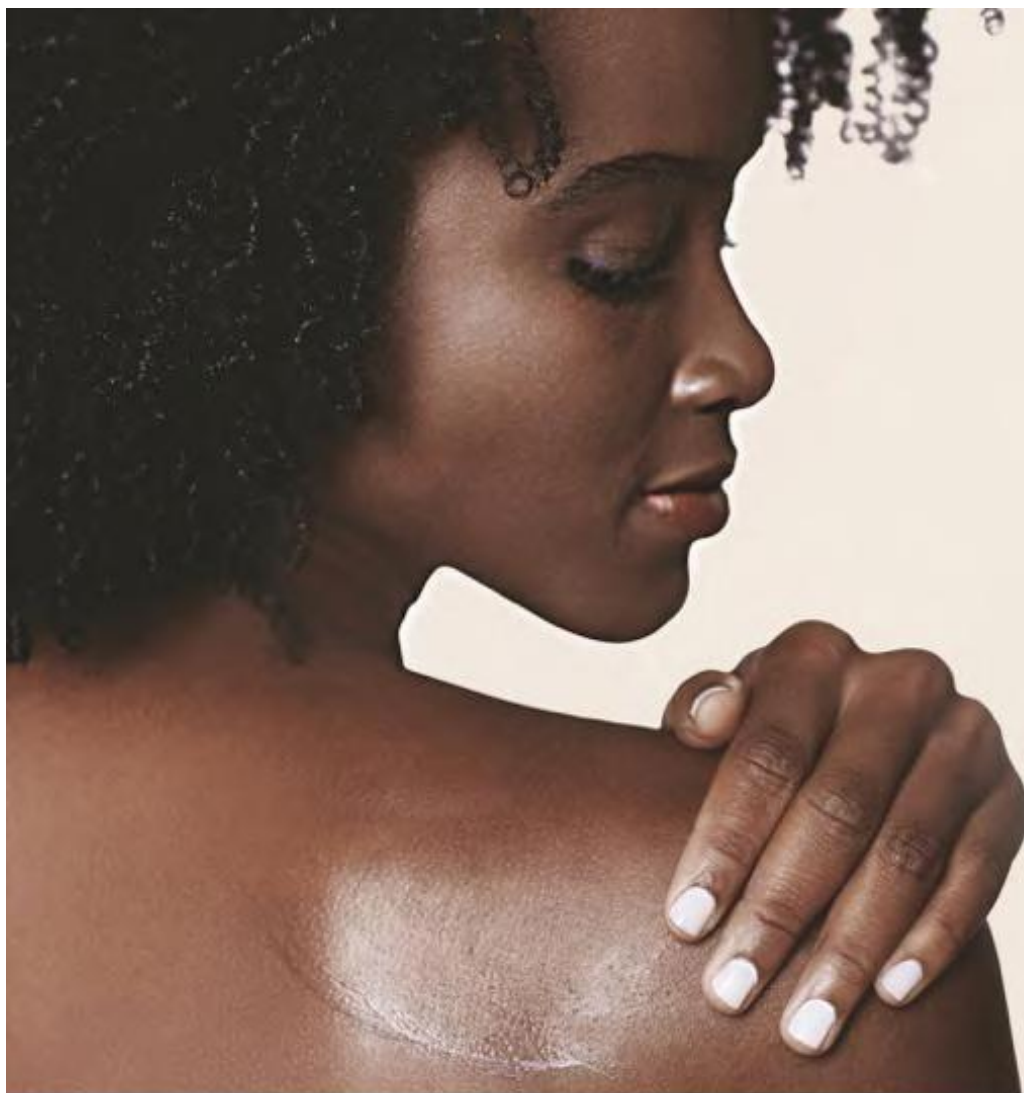
Não obstante a proposta de retenção dos lucros gerados pela Companhia, a Administração propõe a ratificação pelos Senhores Acionistas, quando da realização da Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária da Companhia em 20 de abril de 2018, da distribuição de juros sobre o capital próprio, referentes aos meses de 1º de janeiro de 2017 a 30 de novembro de 2017, no valor total de R\$78.289.932,52, correspondendo a R\$0,181896700 por ação (excluídas as ações em tesouraria), com retenção de 15% (quinze por cento) de Imposto de Renda na Fonte, exceto para os acionistas que comprovaram sua imunidade ou isenção, resultando em juros sobre o capital próprio líquidos de R\$67.122.753,34, pagos em 16 de fevereiro de 2018, bem como da distribuição do saldo de dividendos referentes aos resultados auferidos no exercício de 2017, no valor total de

R\$ 128.741.257,69, correspondendo a R\$ 0,299113936 por ação (excluídas as ações em tesouraria), e do saldo de juros sobre o capital próprio, referente ao mês de dezembro de 2017, no valor total de R\$ 6.808.853,50, correspondendo a R\$ 0,015819505 por ação (excluídas as ações em tesouraria), com retenção de 15% (quinze por cento) de Imposto de Renda na Fonte, resultando em juros sobre o capital próprio líquidos de R\$ 0,013446579 por ação (excluídas as ações em tesouraria), exceto para acionistas que sejam comprovadamente imunes ou isentos, a serem pagos em 11 de maio de 2018.

A Administração da Companhia esclarece que o prazo de duração do Orçamento de Capital, caso seja aprovado, será até a Assembleia Geral Ordinária que aprovar as contas do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, bem como que a destinação ora proposta está refletida nas Demonstrações Financeiras elaboradas pela Administração da Companhia, as quais serão amplamente divulgadas nos termos da legislação em vigor.

São Paulo, 14 de fevereiro de 2018.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO



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	20.4.18	20.4.18	1 ano	Membro de comitê	Sim	14
Antonio Luiz da Cunha Seabra	23.3.42	Economista	332.927.288-00	Copresidente do Conselho	20.4.18	20.4.18	1 ano	Membro de comitê	Sim	14
Guilherme Peirão Leal	22.2.50	Administrador	383.599.108-63	Copresidente do Conselho	20.4.18	20.4.18	1 ano	Membro de comitê	Sim	14
Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado	25.8.63	Executiva	Passaporte brasileiro YB263330	Conselheira independente*	20.4.18	20.4.18	1 ano	Membro de comitê	Sim	3
Carla Schmitzberger	21.6.62	Engenheira	667.280.967-87	Conselheira independente*	20.4.18	20.4.18	1 ano	Membro de comitê	Sim	2
Roberto de Oliveira Marques	13.7.65	Administrador	Passaporte brasileiro YB051756	Conselheiro independente*	20.4.18	20.4.18	1 ano	Membro de comitê	Sim	2
Gilberto Mifano	11.11.49	Administrador	566.164.738-72	Conselheiro independente*	20.4.18	20.4.18	1 ano	Membro de comitê	Sim	1
Fábio Colletti Barbosa	3.10.54	Administrador	771.733.258-20	Conselheiro independente*	20.4.18	20.4.18	1 ano	Membro de comitê	Sim	1
Peter Bryce Saunders	22.10.47	Químico	Passaporte canadense HB625499	Conselheiro independente*	20.4.18	20.4.18	1 ano	Membro do Comitê	Sim	2

* A Companhia informa que para determinar a independência do Conselheiro utiliza o critério expresso no Regulamento do Novo Mercado, conforme definido no artigo 16, parágrafos 1º e 2º do Regulamento.

Experiência Profissional/Declaração de Eventuais Condenações/Critérios de Independência

Pedro Luiz Barreiros Passos é copresidente do Conselho de Administração da Natura e cofundador da empresa. É conselheiro do Instituto Natura. Desde 2013, preside o Conselho de Administração da Totvs. É graduado em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, com extensão em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Dedica-se a diferentes entidades e organizações. Foi presidente do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi) de 2009 a 2015, mantendo-se ainda como conselheiro. Em 2013 tornou-se presidente da Fundação SOS Mata Atlântica. Integra o Conselho Curador da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) desde 2003, e os conselhos do Instituto Empreender Endeavor desde 2005, do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) desde 2006 e da Fundação Dom Cabral (FDC) desde 2010. É também membro da MEI (Mobilização Empresarial pela Inovação).

Atualmente, Pedro ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) Diretor da Anima Investimentos Ltda. (Gestão Patrimonial); (ii) Diretor da Passos Participações S.A. (Holding); (iii) Presidente do Conselho de Administração da Totvs (Software); (iv) Membro do Conselho de Administração do IPT (Pesquisa Tecnológica); (v) Membro do Conselho de Administração do IEDI (Instituto); (vi) Membro do Conselho de Administração da Fapesp (Fundação); (vii) Membro do Conselho de Administração da Endeavor (Instituto); (viii) Membro do Conselho de Administração da Fundação Dom Cabral (Educação); (ix) Presidente do Conselho de Administração da SOS Mata Atlântica (Instituto); (x) Membro do Conselho de Administração do Instituto Semeia (Instituto). Das empresas citadas acima, integram o grupo econômico do emissor ou são controladas 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 apenas as empresas (i) e (ii).

Não 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. Não é membro independente, segundo o critério expresso no Regulamento do Novo Mercado.

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.

Atualmente, Antonio Luiz ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) Diretor Executivo da Orexis Participações Ltda. (Participações); (ii) Diretor Presidente da Viva Vida Instituto de Ações Solidárias (Instituto); (iii) Diretor Presidente da Lisis Participações S.A (Holding); (iv) Diretor da Homagus Adm. E Participações Ltda. (Administração); (v) Diretor da Janos Com. Adm. e Participações Ltda. (Holding); (vi) Diretor Presidente da Axioma Adm. e Participações Ltda. (Administração); (vii) Diretor Presidente da Heuris Adm. e Consultoria Ltda (Administração). Das empresas citadas acima, todas integram o grupo econômico do emissor ou são controladas 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.

Não 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. Não é membro independente, segundo o critério expresso no Regulamento de Listagem do Novo Mercado.

Guilherme Peirão Leal é graduado em Administração de Empresas pela USP e é ex-aluno do Programa de Administração Avançado da FDC/INSEAD. Copresidente do Conselho de Administração e um dos fundadores da Companhia é também conselheiro do Instituto Natura. Nos últimos 25 anos participou da criação e promoção de várias empresas e organizações sociais, como a Fundação Abrinq pelos Direitos da Criança e do Adolescente, Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Instituto Akatu para o Consumo Consciente. Participou também de instituições como Ashoka – Empreendedorismo Social. Após o ano 2000, envolveu-se de perto em várias instituições ambientais, como o Fundo Brasileiro para a Biodiversidade (Funbio) e a WWF Brasil. Em 2007, foi um dos fundadores do Movimento Nossa São Paulo, que tem por objetivo articular vários setores da sociedade local para buscar uma cidade melhor, mais justa e sustentável. Desde 2008, se dedica a estruturar seu legado através do Instituto Arapyau, uma organização dedicada à educação e ao desenvolvimento sustentável. Nas eleições nacionais de 2010, Guilherme Leal uniu-se à ex-Senadora Marina Silva, então do Partido Verde, como candidato a vice-presidente. Juntos, receberam cerca de 20 milhões de votos. Em 2012, ajudou a fundar a Rede de Ação Política pela Sustentabilidade - RAPS, uma instituição não partidária dedicada a identificar, 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.

Atualmente, ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) Diretor Presidente da GPLeal Administração e Participações Ltda. (Administradora); (ii) Administrador da Janos Administração e Participações Ltda. (Holding); (iii) Presidente da Utopia Participações S.A. (Holding); (iv) Diretor Executivo da Dédalus Administração e Participações Ltda. (Administração); (v) Diretor Executivo da Homagus Administração e Participações Ltda. (Administração); (vi) Diretor Executivo da Homagus Gestão Patrimonial Ltda. (Gestão Patrimonial); (vii) Diretor Vice Presidente da Axioma Administração e Participações Ltda. (Administração); (viii) Diretor Presidente da Apoena Administração e Participações Ltda. (Administração); (ix) Diretor Executivo da SG Debret Participações Ltda. (Administração); (x) Diretor Executivo da Modusvivendi Participações Ltda. (Participações); (xi) Membro do Conselho Deliberativo e de Ética do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Instituto); (xii) Presidente do Conselho Diretor da Rede de Ação Política Pela Sustentabilidade – RAPS (Instituto); (xiii) Cofundador do The BTeam (Associação); (xiv) Membro do Conselho de Administração Instituto Arapyau de Educação e Desenvolvimento Sustentável (Instituto); (xv) Membro do Conselho de Administração da Janos Holding Consultoria Ltda. (Holding); (xvi) Membro do Conselho de Administração Biofílica Investimentos Ambientais S/A (Investimentos). Das empresas citadas acima, integram o grupo econômico do emissor ou são controladas por acionista com participação igual ou superior a 5% as empresas (i) a (x) e (xv).

Não 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. Não é membro independente, segundo o critério expresso no Regulamento do Novo Mercado.

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

Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor ou 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.

Não 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. É membro independente, segundo o critério expresso no Regulamento do Novo Mercado.

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 pela carteira de cartões Citibank. No último ano, teve responsabilidade por Marketing e Decision Management para América 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.

Atualmente, Carla ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: Diretora Unidade de Negócios de Sandálias da Alpargatas S.A. (Calçados e Vestuário). A empresa acima não integra o grupo econômico do emissor ou 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.

Não 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. É membro independente, segundo o critério expresso no Regulamento do Novo Mercado.

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

Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor ou 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.

Não 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. Não é membro independente, segundo o critério expresso no Regulamento do Novo Mercado.

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.

Atualmente, Gilberto ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) Membro do Conselho de Administração da Cielo S/A (Serviços Financeiros); (ii) Membro do Conselho Consultivo da Pragma Gestão de Patrimônio Ltda (Gestão de Patrimônio); (iii) Membro do Comitê de Auditoria da TOTVS S/A (Software); (iv) Membro do Comitê de Sustentabilidade do Banco Santander Brasil S/A (Instituição Financeira); (v) Membro do Conselho de Administração da Âmbor S/A (Serviços para Construção Civil); (vi) Membro do Conselho Consultivo da Construtora Pacaembu Ltda. (Construção Civil); (vii) Membro do Conselho de Administração da Baterias Moura S/A (Auto Peças); (viii) Membro do Conselho Fiscal do Instituto Arapyau (Instituto); (ix) Membro do Conselho Fiscal do Instituto Natura (Instituto); (x) Membro do Conselho Fiscal do CIEB Centro de Inovação para a Educação (Instituto); (xi) Membro do Conselho Deliberativo da RAPS – Rede de Ação Política pela Sustentabilidade (Instituto); (xii) Membro do Conselho Fiscal da Amigos da Poli (Instituto). Das empresas citadas acima, integram o grupo econômico do emissor ou são controladas 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 apenas a empresa (ix).

Não 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. É membro independente, segundo o critério expresso no Regulamento do Novo Mercado.

Fábio Colletti Barbosa é membro dos conselhos do Itaú-Unibanco, da Gávea Investimentos, da CBMM (Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração), da Natura Cosméticos, da Hering e do Insper (instituição de ensino superior). Fábio foi presidente do Banco ABN Amro Real desde 1996 e, em 2008, com a aquisição do Banco Real pelo Santander, tornou-se presidente do Santander Brasil. De 2007 a 2011, foi também presidente da Febraban. Entre 2011 e o início de 2015, foi presidente da Abril Mídia. Atualmente, Fábio também é presidente do Centro de Liderança Pública (CLP), do conselho da Fundação Osesp e do Instituto Empreender Endeavor; vice-presidente do conselho da Fundação Itaú Social; membro do Conselho da UN Foundation, para apoio a ONU. Em 2011, foi reconhecido como Personalidade do Ano, pela Câmara Brasil-Estados Unidos de Comércio, em Nova York. Em 2012, recebeu o prêmio Campeões da Terra, concedido pelo PNUMA (United Nations Environmental Program), por sua visão empresarial. E em 2017, foi reconhecido pela Worldfund for Education por trazer o tema de valores para a vanguarda da discussão. Fábio é formado em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo e tem MBA no Institute for Management Development (IMD), em Lausanne, na Suíça..

Atualmente, Fábio ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) Presidente da Abril Comunicações S.A. (Publicações); (ii) Presidente do Conselho de Administração do Banco Santander Brasil (Instituição financeira); (iii) Presidente do Conselho de Administração da Fundação OSESP (Fundação); (iv) Membro do Conselho Deliberativo do Insper (Educação); (v) Membro do Conselho de Administração da UN Foundation (Fundação das Nações Unidas) (Fundação); (vi) Presidente do Conselho de Administração do Instituto Empreender Endeavor (Instituto); (vii) Membro do Conselho de Administração da Almar Participações S.A. (Holding); (viii) Membro do Comitê de Investimentos da Gávea Investments (Instituição financeira); (ix) Membro do Conselho de Administração do Itaú Unibanco Holding S.A. (Instituição financeira); (x) Membro do Conselho de Administração da Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração – CBMM (Mineração); (xi) Membro do Conselho de Administração da Cia.Hering (Vestuário); (xii) Presidente do Conselho de Administração do Centro de Liderança Pública – CLP (Instituto); e (xiii) Vice Presidente do Conselho de Administração da Fundação Itaú Social (Fundação). Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor ou 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.

Não 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. É membro independente, segundo o critério expresso no Regulamento do Novo Mercado.

Peter Bryce Saunders é graduado em Ciência, com especialização em Química, pela McGill University e MBA pela University of Western Ontario. Em 1972, foi Diretor Operacional e Líder Comercial da T. Eaton Company Limited. Em 1998, se

tornou Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente da The Body Shop Inc nos Estados Unidos, tornando-se Diretor Presidente da The Body Shop International Plc em 2008. Desde 2008 é presidente da Jack Wills, presidente da Air Partner PLC, consultor sênior da Godiva Chocolatier, assim como consultor não executivo da Canadian Tire Corporation, Second Cup e Total Wine & More.

Atualmente, Peter ocupa os seguintes cargos em outras sociedades ou organizações do terceiro setor: (i) Membro do Conselho de Administração da Godiva Chocolatier (Alimentos); (ii) Membro do Conselho de Administração da Air Partner Plc (Aviação); (iii) Membro do Conselho de Administração da Total Wine & More (Bebidas). Das empresas citadas acima, nenhuma integra o grupo econômico do emissor ou 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.

Não 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. É membro independente, segundo o critério expresso no Regulamento do Novo Mercado.

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

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	TOTAL DE REUNIÕES REALIZADAS PELO RESPECTIVO ÓRGÃO DESDE A POSSE	PRESENÇA NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
Pedro Luiz Barreiros Passos	9	100%
Antonio Luiz da Cunha Seabra	9	100%
Guilherme Peirão Leal	9	100%
Silvia Freira Dente da Silva	9	100%
Carla Schmitzberger	9	100%
Roberto de Oliveira Marques	9	100%
Gilberto Mifano	9	100%
Fábio Colletti Barbosa	9	100%
Peter Bryce Saunders	3	100%

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

Comitê de Auditoria, de Gestão de Riscos e de Finanças

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
Roberto de Oliveira Marques	13/7/65	Administrador de empresas	Passaporte Brasileiro YB051756	Membro do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Conselheiro	Sim	1
Gilberto Mifano	11/11/49	Administrador de empresas	566.164.738-72	Presidente do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Conselheiro	Sim	1

Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional

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
Fábio Colletti Barbosa	3/10/54	Administrador de empresas	771.733.258-20	Presidente do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Conselheiro	Sim	1
Roberto de Oliveira Marques	13/7/65	Administrador de empresas	Passaporte Brasileiro YB051756	Membro do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Conselheiro	Sim	1

Comitê Estratégico

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
Roberto de Oliveira Marques	13/7/65	Administrador de empresas	Passaporte Brasileiro YB051756	Presidente do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Conselheiro	Sim	1
Sílvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado	25/8/63	Executiva	Passaporte Brasileiro YB263330	Membro do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Conselheiro	Sim	2
Carla Schmitzberger	21/6/62	Engenheira	667.280.967-87	Membro do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Conselheiro	Sim	1
Peter Bryce Saunders	22/10/47	Químico	Passaporte Canadense HB625499	Conselheiro Independente*	20.4.18	20.4.18	Até a próxima reunião do Conselho de Administração	Membro do comitê	Sim	1

Comitê de Governança Corporativa

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	Membro do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Co-presidente do Conselho	Sim	2
Antonio Luiz da Cunha Seabra	23/3/42	Economista	332.927.288-00	Membro do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Co-presidente do Conselho	Sim	2

Guilherme Peirão Leal	22/2/50	Administrador de empresas	383.599.108-63	Presidente do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Co-presidente do Conselho	Sim	2
Roberto de Oliveira Marques	13/7/65	Administrador de empresas	Passaporte Brasileiro YB051756	Membro do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Conselheiro	Sim	1

Comitê Operacional do Grupo

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
Roberto de Oliveira Marques	13/7/65	Administrador de empresas	Passaporte Brasileiro YB051756	Presidente do Comitê	20.4.18	20.4.18	1 ano	Conselheiro	Sim	1

Experiência profissional

É possível consultar a experiência profissional dos membros dos comitês no item **12.5**.

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

Conselheiro	Comitê de Auditoria, de gestão de riscos e de finanças	Comitê Estratégico	Comitê de Governança Corporativa	Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional	Comitê Operacional do Grupo
Total de reuniões realizadas desde a posse:	10	10	10	6	3
Pedro Luiz Barreiros Passos	NA	NA	100%	NA	NA
Antonio Luiz da Cunha Seabra	NA	NA	100%	NA	NA
Guilherme Peirão Leal	NA	NA	100%	NA	NA
Carla Schmitzberger	NA	90%	NA	NA	NA
Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado	NA	90%	NA	NA	NA
Roberto de Oliveira Marques	100%	100%	100%	100%	100%
Fábio Colletti Barbosa	NA	NA	NA	100%	NA
Gilberto Mifano	100%	NA	NA	NA	NA
Peter Bryce Saunders	NA	100%	NA	NA	NA

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. Guilherme Ruggiero Passos e a Sra. Patrícia Ruggiero Passos, que são acionistas controladores da Companhia, são filho e filha (parentes de 1º grau por consanguinidade) do Sr. Pedro Luiz Barreiros Passos.

A Sra. Lucia Helena Rios Seabra, que é acionista controladora da Companhia, é casada com o Sr. Antônio Luiz da Cunha Seabra.

Exceto pelas situações indicadas 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

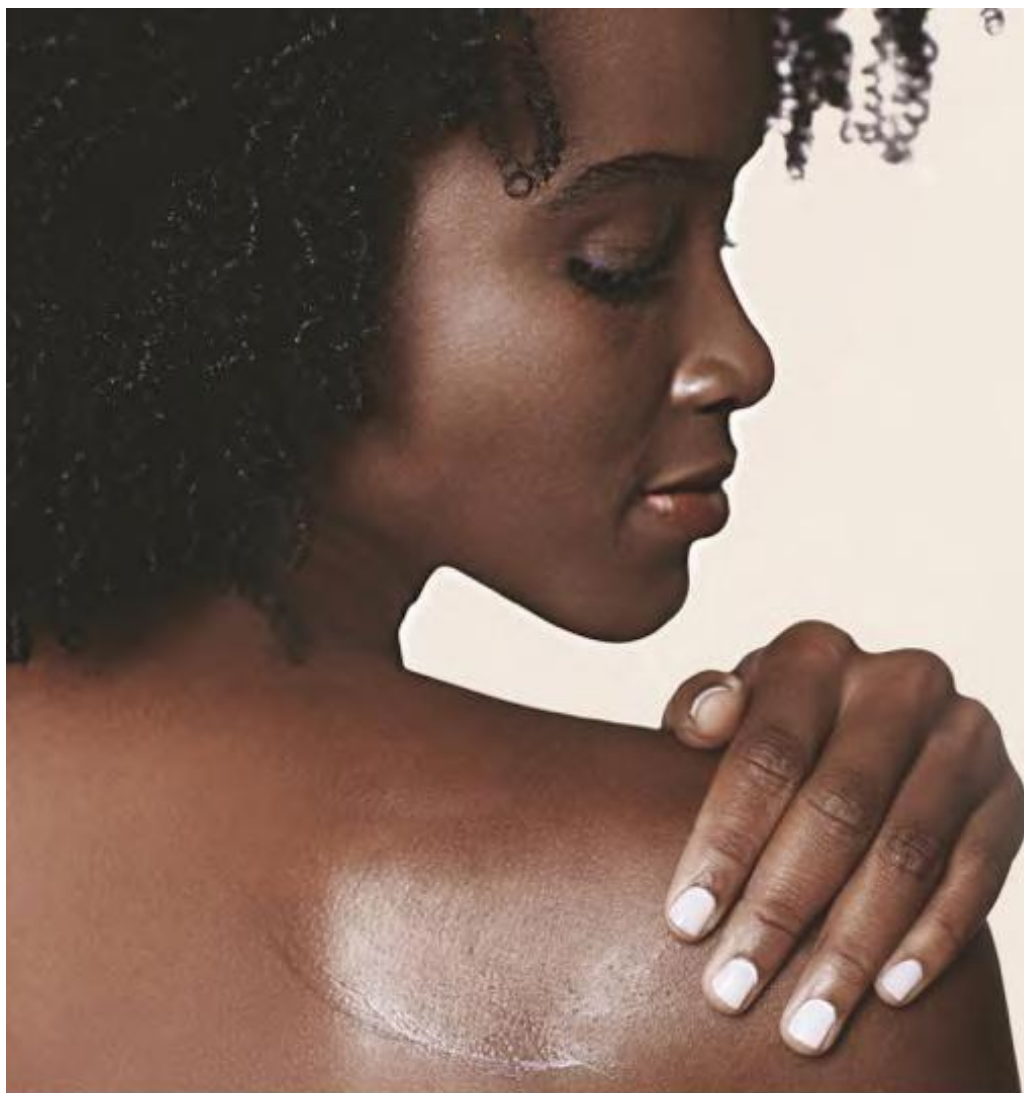
Alguns membros do Conselho de Administração são também acionistas controladores da Companhia e acionistas das sociedades signatárias do Acordo de Acionistas da Companhia:

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 e eventual aprovação da política

A Companhia possui um conjunto de políticas de remuneração que estão segregadas em Remuneração Fixa e Remuneração Variável (Incentivos de Curto e de Longo Prazo), as quais estão registradas em normas internas da Companhia acessíveis aos colaboradores, contudo, atualmente, tais políticas foram formalmente aprovadas pela Diretoria Estatutária conforme suas atribuições.

Os objetivos das práticas de remuneração da Natura são: (i) alinhamento de interesses entre executivos e acionistas; (ii) geração de resultados e aumento de valor da Companhia considerando também os aspectos sociais e ambientais; e (iii) reconhecimento da contribuição e retenção dos profissionais, com base em referências de mercado.

No que se refere à remuneração fixa, optamos pelo pagamento de 14 salários por ano no Brasil para os colaboradores do Administrativo e do grupo Operacional, enquanto a determinação legal é de 13 salários, o que beneficia especialmente os profissionais de menor renda, promovendo uma cultura de formação de poupança. Os membros do conselho de administração recebem 12 salários por ano e participação em Comitês Especializados.

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. Com características mais coletivas e um processo mais simples para a apuração dos resultados, o modelo considera indicadores de desempenho financeiros, socioambientais e área.

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.

Para os programas de Incentivo de Longo Prazo busca-se 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;

Conselho de Administração:

- Remuneração fixa: montante mensal, pago 12 vezes ao ano alinhado com práticas de mercado. O objetivo da remuneração fixa é o de remunerar a responsabilidade e complexidade inerentes ao cargo de conselheiro.
- Remuneração variável: parte variável da remuneração por meio de um plano de incentivo de curto prazo anual (Bônus). É uma forma de premiação do atingimento de metas com base em fatores econômicos, sociais e ambientais que contribuem para que a Companhia alcance suas metas com base nestes fatores. Tem também como objetivo, alinhar os interesses de nossos conselheiros aos dos acionistas, considerando uma combinação de metas corporativas.
- Incentivo de Longo Prazo: incentivo com base na outorga de opções de compra de ações ou de ações restritas, como forma de fortalecer a relação entre a remuneração e ganhos, além da construção de valor da empresa a longo prazo.
- Benefícios: pacote de benefícios incluindo plano médico, seguro de vida, refeições e auxílio transporte, com o objetivo de oferecer um pacote de benefícios atrativo, adequado às condições gerais do mercado.

Diretoria Estatutária:

- Remuneração Fixa: montante mensal, pago 12 vezes ao ano, acrescido de 13º e 14º salário e adicional de férias. O objetivo da remuneração fixa é o de remunerar a responsabilidade e complexidade inerentes ao cargo de diretor estatutário, de acordo com fatores como conhecimento requerido, solução de problemas e impacto no resultado.
- Remuneração variável: parte variável da remuneração por meio de um plano de incentivo de curto prazo anual (Participação nos Lucros e Resultados). É uma forma de premiação do atingimento de metas com base em fatores econômicos, sociais e ambientais que contribuem para que a Companhia alcance suas metas com base nestes fatores. Tem também como objetivo, alinhar os interesses de nossos diretores estatutários aos dos acionistas, considerando uma combinação de metas corporativas.
- Incentivo de Longo Prazo: incentivo com base na outorga de opções de compra de ações ou de ações restritas, como forma de fortalecer a relação entre a remuneração e ganhos, além da construção de valor da empresa a longo prazo.
- Benefícios: pacote de benefícios incluindo plano médico, refeição, auxílio transporte, auxílio creche ou berçário, previdência privada, seguro de vida e assistência odontológica com o objetivo de oferecer um pacote de benefícios atrativo, adequado às condições gerais do mercado.

Diretoria não Estatutária:

- Remuneração Fixa: montante mensal, pago 12 vezes ao ano, acrescido de 13º e 14º salário e adicional de férias. O objetivo da remuneração fixa é o de remunerar a responsabilidade e complexidade inerentes ao cargo de diretor não estatutário, de acordo com fatores como conhecimento requerido, solução de problemas e impacto no resultado.
- Remuneração variável: parte variável da remuneração por meio de um plano de incentivo de curto prazo anual (Participação nos Lucros e Resultados). É uma forma de premiação do atingimento de metas com base em fatores econômicos, sociais e ambientais que contribuem para que a Companhia alcance suas metas com base nestes fatores. Tem também como objetivo, alinhar os interesses de nossos diretores não estatutários aos dos acionistas, considerando uma combinação de metas corporativas.
- Incentivo de Longo Prazo: incentivo com base na outorga de opções de compra de ações ou de ações restritas, como forma de fortalecer a relação entre a remuneração e ganhos, além da construção de valor da empresa a longo prazo.
- Benefícios: pacote de benefícios incluindo plano médico, refeição, auxílio transporte, auxílio creche ou berçário, previdência privada, seguro de vida e assistência odontológica com o objetivo de oferecer um pacote de benefícios atrativo, adequado às condições gerais do mercado.

Comitês Especializados:

- Remuneração Fixa: montante fixo pago a cada membro dos comitês com o objetivo de remunerar especificamente a participação de executivos da Companhia em órgão de assessoramento.

Conselho Fiscal: Na data deste Formulário de Referência, não temos um Conselho Fiscal instalado e nenhuma política de remuneração específica para os seus membros. A remuneração dos membros do Conselho Fiscal deverá ser determinada pela nossa assembleia geral de acionistas, quando aplicável, em conformidade com as disposições legais pertinentes.

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 **2017, 2016 e de 2015**, respectivamente foram:

31 de dezembro de 2017	Remuneraç ão Base	Remuneraç ão Variável	Remuneraç ão baseada em ações (***)	Benefício s	Tota l
Conselho de Administração(*)	49%	51%	0%	0%	100 %
Diretoria(**)	30%	27%	43%	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.

A tabela acima não considera valores pagos a título de bônus de contratação e benefícios pela cessação do exercício do cargo (reportados no item 13.2 como "Outros" e "benefícios pós emprego pela cessação do cargo") dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária.

31 de dezembro de 2016	Remuneraçã o Base	Remuneraçã o Variável	Remuneraçã o baseada em ações (***)	Benefício s	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.

A tabela acima não considera valores pagos a título de bônus de contratação e benefícios pela cessação do exercício do cargo (reportados no item 13.2 como "Outros" e "benefícios pós emprego pela cessação do cargo") dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária.

31 de dezembro de 2015	Remuneraçã o Base	Remuneraçã o Variável	Remuneraçã o baseada em ações (***)	Benefício s	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.

A tabela acima não considera valores pagos a título de bônus de contratação e benefícios pela cessação do exercício do cargo (reportados no item 13.2 como "Outros" e "benefícios pós emprego pela cessação do cargo") dos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Estatutária.

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

A fim de estabelecer a remuneração de nossos executivos, realizamos, internamente, o acompanhamento das 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 competitiva com o 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.

A remuneração fixa dos executivos da Companhia é anualmente revista com base no mercado e no índice inflacionário, bem como levando em consideração as práticas de mercado, identificadas em pesquisas salariais, assim como a evolução da experiência e responsabilidade do profissional.

O incentivo de curto prazo está vinculado a um conjunto de metas, conforme estabelecidas pelo Conselho de Administração e Diretores Estatutários, respectivamente. O cálculo do montante a ser pago se baseia em indicadores que consideram um conjunto de objetivos corporativos.

iv. razões que justificam a composição da remuneração.

A estratégia de remuneração da Companhia combina elementos de curto e longo prazo tendo como objetivo remunerar nossos profissionais de acordo com as responsabilidades do seu cargo, as práticas de mercado e o nível de competitividade da Companhia.

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.

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).

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

Remuneração variável de curto prazo: levam em consideração aspectos financeiros como, por exemplo, EBITDA e Receita e também aspectos sociais e ambientais.

Remuneração variável de longo prazo: consideram o crescimento e evolução do valor das ações e opções da Natura no mercado.

Nenhum indicador de desempenho é levado em consideração para fins de determinação da remuneração fixa ou dos benefícios, sendo tais elementos de remuneração estabelecidos de acordo com responsabilidade e complexidade do cargo, experiência do profissional, competitividade e práticas do mercado. Além disso, ao estabelecer a remuneração fixa, levamos em consideração as qualificações e experiências de cada indivíduo no exercício de sua função.

(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

Oferecemos uma remuneração competitiva no mercado, com o objetivo de atrair e reter talentos que nos ajudem a atingir nossos objetivos de curto, médio e longo prazos. Considerando o nosso modelo de negócios, reter profissionais qualificados e experientes é essencial para nosso crescimento e, portanto, a nossa estratégia de remuneração deve conter mecanismos que incentivem o comprometimento contínuo por um longo tempo, equilibrando desenvolvimento e crescimento com os resultados da companhia e valor agregado para os acionistas.

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, equilibrando uma remuneração fixa (na forma do salário-base) com incentivos de longo prazo (que podem ser oferecidos na forma de planos de opções de compra de ações da Companhia).

(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.

(h) *Procedimentos adotados pelo conselho de administração para definir a remuneração individual do conselho de administração e da diretoria, indicando:*

(i) *órgãos e comitês que participam do processo decisório, indicando de que forma participam.*

Conselho de Administração: a determinação do valor global da remuneração dos membros do Conselho de Administração é feita em assembleia geral de acionistas. Posteriormente, após recomendação feita pelo Comitê de Governança, o Conselho de Administração delibera a atribuição individual da remuneração a cada membro. **Diretoria Estatutária:** para definição da remuneração individual dos membros da Diretoria, é realizada uma recomendação feita diretamente pelo Presidente da Natura, com a participação do Comitê de Pessoas, que é aprovada pelo Conselho de Administração.

(ii) *critérios e metodologia utilizada para fixação da remuneração individual, indicando se há a utilização de estudos para a verificação das práticas de mercado e, em caso positivo, os critérios de comparação e a abrangência desses estudos.*

Os critérios utilizados para definição da remuneração individual dos executivos da Companhia consideram as práticas de mercado, por meio de pesquisa salarial realizada anualmente via consultoria de remuneração especializada, as comparações contemplam 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. Além disso, é realizada análise do impacto do índice inflacionário nos salários dos executivos. Os critérios para comparação e fixação da remuneração individual consideram a experiência, responsabilidade do profissional e resultados entregues que são avaliados anualmente por meio da política interna de meritocracia.

(iii) *frequência e forma que o conselho de administração avalia a adequação da política de remuneração.*

Anualmente o Conselho de Administração avalia a adequação da política de remuneração, por meio das diretrizes e objetivos de negócio e informações de mercado.

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 2018

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros*	10,0	5,0	15,0
Remuneração Anual Fixa	9.512,3	10.836,1	20.348,4
Remuneração Base	9.292,5	10.411,3	19.703,8
Benefícios	219,8	424,9	644,7

Participação em Comitês	-	-	-
Remuneração Variável	8.824,5	8.148,8	16.973,3
Bônus	8.824,5	-	8.824,5
PLR	-	8.148,8	8.148,8
Participação em Reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
*Outros	-	2.494,4	2.494,4
**Benefício Pós-Emprego (cessação do exercício do cargo)	-	3.095,4	3.095,4
*** Remuneração baseada em ações	15.841,3	17.839,7	33.681,0
Valor mensal da Remuneração	2.848,2	3.534,5	6.382,7
Total da Remuneração****	34.178,1	42.414,4	76.592,4

Não há membros não remunerados.

*Nesta linha "Outros", refere-se ao bônus de contratação relacionado a entrada de eventuais de novos membros na diretoria estatutária.

*** Despesas a serem incorridas pela Companhia no exercício de 2018, representando o valor justo das opções outorgadas dos planos de 2010, 2011, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018, ações restritas outorgadas em 2015, 2016, 2017 e 2018 e o Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia referente a 2015, 2016, 2017 e 2018 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 2017:

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros*	9,3	6,4	15,7
Remuneração Anual Fixa	6.914,3	11.636,4	18.550,7

Remuneração Base	6.898,2	11.274,1	18.172,3
Benefícios	16,1	362,3	378,4
Participação em Comitês	-	-	-
Remuneração Variável	7.300,1	10.074,2	17.374,3
Bônus	7.300,1	-	7.300,1
PLR	-	10.074,2	10.074,2
Participação em Reuniões	-	-	-
Comissões	-	-	-
*Outros	1.786,3	797,9	2.584,2
**Benefício Pós-Emprego (cessação do exercício do cargo)	-	8.441,4	8.441,4
*** Remuneração baseada em ações	-	16.302,1	16.302,1
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº02/2018, o número de membros total de cada órgão social foi apurado de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº02/2018, o número de membros remunerados de cada órgão social foi apurado de acordo com a média anual do número de membros remunerados de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.		
Valor mensal da Remuneração	1.333,4	3.937,7	5.271,1
Total da Remuneração****	16.000,7	47.252,0	63.252,7

Não há membros não remunerados.

*Nesta linha "Outros", refere-se ao bônus de contratação relacionado 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.

Valores do exercício de 2016:

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros*	8,8	7,1	15,9
Remuneração Anual Fixa	5.147,2	13.862,2	19.009,4
Remuneração Base	5.147,2	13.450,9	18.598,1
Benefícios	-	411,3	411,3
Participação em Comitês	-	-	-
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 (cessação do exercício do cargo)	-	4.452,6	4.452,6
Remuneração baseada em ações	-	7.330,6	7.330,6
Observação	Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº02/2018, o número de membros total de cada órgão social foi apurado de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº02/2018, o número de membros remunerados de cada órgão social foi apurado de acordo com a média anual do número de membros remunerados de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.		
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.

*Nesta linha "Outros", refere-se ao bônus de contratação relacionado 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.

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	-	-	-
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 (cessação do exercício do cargo	-	4.675,0	4.675,0
Remuneração baseada em ações	-	5.036,2	5.036,2
Observação	Conforme	disposto	no OFÍCIO-

CIRCULAR/CVM/SEP/Nº02/2018, o número de membros total de cada órgão social foi apurado de acordo com a média anual do número de membros de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais. Conforme disposto no OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SEP/Nº02/2018, o número de membros remunerados de cada órgão social foi apurado de acordo com a média anual do número de membros remunerados de cada órgão apurado mensalmente, com duas casas decimais.

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.

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 2018

Valores previstos para 2018, conforme o nosso plano de remuneração (R\$ milhares):

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros (*)	10,0	5,0	15,0
Bônus (**)	8.824,5	-	8.824,5
Valor mínimo previsto	160,9	-	160,9
Valor máximo previsto	4.995,3	-	4.995,3
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas (**)	8.824,5	-	8.824,5
Participação no resultado (**)	-	8.148,8	8.148,8
Valor mínimo previsto	-	355,4	355,4
Valor máximo previsto	-	3.602,1	3.602,1
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas (**)	-	8.148,8	8.148,8

(*) Não há membros não remunerados. Para maiores informações vide tabela de valores previstos em 2018, mencionadas no item 13.2.

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

Valores do exercício de 2017, conforme o nosso plano de remuneração (R\$ milhares):

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros(*)	9,3	6,4	15,7
Bônus (***)	7.300,1	-	7.300,1
Valor mínimo previsto	586,2	-	586,2
Valor máximo previsto	2.024,6	-	2.024,6
valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas (**)	6.441,0	-	6.441,0
valor efetivamente reconhecido no resultado (***)	7.300,1	-	7.300,1
Participação no resultado (***)	-	10.074,2	10.074,2
Valor mínimo previsto	-	833,0	833,0
Valor máximo previsto	-	2.186,4	2.186,4
valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas (**)	-	8.637,5	8.637,5
valor efetivamente reconhecido no resultado (***)	-	10.074,2	10.074,2

(*) Não há membros não remunerados. Para maiores informações vide tabela de valores previstos em 2017, mencionadas no item 13.2.

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

(***) Considerado o valor de Bônus e PLR efetivamente apurada o valor pago referente ao exercício de 2017.

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

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros(*)	8,8	7,1	15,9
Bônus (***)	2.766,1	-	2.766,1
Valor mínimo previsto	110,4	-	110,4
Valor máximo previsto	420,5	-	420,5
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas (**)	5.446,0	-	5.446,0
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 previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas (**)	-	14.299,5	14.299,5

Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social (***)	5.645,7	5.645,7
---	---------	---------

(*) Não há membros não remunerados

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

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

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

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
Número de Membros (*)	8,4	6,2	14,6
Bônus (***)	-	-	-
Valor mínimo	-	-	-
Valor máximo	-	-	-
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas (**)	3.054,9	-	3.054,9
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social (***)	-	-	-
Participação no Resultado (***)	-	4.563,5	4.563,5
Valor mínimo	-	173,7	173,7
Valor máximo	-	2.110,6	2.110,6
Valor previsto no plano de remuneração, caso as metas estabelecidas fossem atingidas (**)	-	15.660,3	15.660,3
Valor efetivamente reconhecido no resultado do exercício social (***)	-	4.563,5	4.563,5

(*) Não há membros não remunerados

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

(***) Considerado o valor de Bônus e PLR efetivamente apurada o valor pago referente ao exercício de 2015.

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:

(a) Termos e condições gerais dos planos

Todos os programas de opção de compra de ações e de outorga de ações restritas da Companhia são administrados pelo Conselho de Administração, o qual pode, observadas as disposições legais pertinentes e as específicas de cada programa, tem amplos poderes para organizá-los e administrá-los, podendo contar com o Comitê para assessorá-lo, podendo, a qualquer momento: estabelecer as regras aplicáveis a situações não tratadas no programa, desde que não altere ou afete negativamente, sem consentimento do beneficiário, quaisquer direitos ou obrigações estabelecidos em quaisquer contratos relacionados ao programa.

Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias 2009 e 2015

Programa 2009: 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 por prazo indeterminado ("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, bem como 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.

Programa 2015: 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.

Programas de Ações Restritas 2015 e 2017

Ações Restritas 2015: 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.

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").

Ações Restritas 2017: 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. 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.

Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia 2015 e 2017

Programa de Aceleração da Estratégia 2015: 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.

Programa de Aceleração da Estratégia 2017: 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.

b) principais objetivos

Todos os programas de opção de compra de ações e de outorga de ações restritas da Companhia têm como objetivo estimular a melhoria da gestão da Companhia e de suas Controladas, conferindo aos respectivos beneficiários 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.

Além disso, os programas também visam a obter um melhor alinhamento entre os interesses dos respectivos beneficiários e os de nossos acionistas.

c) como os planos contribuem para os objetivos

Os modelos de remuneração baseados em ações são formas de motivar seus beneficiários a (i) contribuírem para o bom desempenho e a valorização de nossas ações, considerando que eles participam ativamente dos resultados de tal valorização; e (ii) atingirem os objetivos relevantes da companhia. Nesse sentido, a companhia alcança o objetivo dos modelos de remuneração baseados em ações envolvendo os beneficiários nas estratégias, projetos e resultados de longo prazo.

d) como o plano se insere na política de remuneração

Os modelos de remuneração baseados em ações estão em conformidade com os princípios da Companhia, considerando que (i) vinculam os beneficiários aos projetos, estratégias e resultados de longo prazo da Companhia; (ii) funcionam como instrumentos de motivação do desenvolvimento individual e do comprometimento; e (iii) permitem a retenção de colaboradores-chave, uma vez que o recebimento das ações ocorre no longo prazo.

e) como o plano alinha o interesse dos administradores e da companhia no curto, médio e longo prazos

Os modelos de remuneração baseados em ações são ferramentas altamente eficientes de alinhamento dos interesses da Companhia aos de seus beneficiários, uma vez que, ao permitir que os beneficiários se tornem acionistas, estes são incentivados a agir como “proprietários” do negócio, alinhando, dessa forma, seus interesses com os dos acionistas. Além disso, esses modelos incentivam a retenção de colaboradores-chave da Companhia, considerando que, como regra geral, sair voluntariamente da Companhia acarreta a perda de todos os direitos não exercíveis relacionados à remuneração baseada em ações.

f) número máximo de ações abrangidas pelo plano

O número total das ações a serem atribuídas como resultado do exercício das opções outorgadas está sujeito aos limites de opções a serem outorgadas (conforme descrito no item “g” abaixo)

Com relação aos planos de outorga de ações restritas:

Programas de Ações Restritas 2015

O Programa RSU 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.

Segundo Programa de Ações Restritas 2017

O Programa RSU 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.

g) número máximo de opções a serem outorgadas pelo plano

Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias 2009 e 2015

Programa 2009: 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.

Programa 2015: 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.

Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia 2015 e 2017

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.

h) condições de aquisição das ações no plano

Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias 2009

- Para se tornar participante do Programa os colaboradores elegíveis necessitam: (i) comprovar a aplicação de, no mínimo, 100% do valor líquido recebido a título de participação nos lucros e resultados do período 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.

Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias 2015

- Para se tornar participante do Programa os colaboradores elegíveis necessitam: (i) comprovar a aplicação de, no mínimo, 50% do valor líquido recebido a título de participação nos lucros e resultados do período 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.

Programas de Ações Restritas 2015 e 2017

Programa 2015: Para se tornar participante do referido programa, os colaboradores elegíveis devem ser formalmente indicados pelo Conselho de Administração.

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.

Programa 2017: 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.

Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia 2015 e 2017

O Programa 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.

i) critérios para fixação do preço de aquisição ou exercício

Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias 2009 e 2015

O preço de Subscrição ou Compra de cada Ação corresponderá ao Valor da Ação da Companhia, fixado segundo os critérios previstos:

- o valor correspondente à média simples dos 30 (trinta) últimos pregões ocorridos nos últimos 60 (sessenta) dias consecutivos contados do prazo de 5 (cinco) dias que antecedem a aprovação do Plano, incluso o quinto dia, adotando-se sempre a cotação média diária de cada pregão;
- 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;
- 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.

Programas de Ações Restritas 2015 e 2017

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.

Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia 2015 e 2017:

O Preço de Subscrição ou Compra de cada Ação corresponderá ao Valor da Ação da Companhia, fixado segundo os critérios previstos:

- o valor correspondente à média simples dos 30 (trinta) últimos pregões ocorridos nos últimos 60 (sessenta) dias consecutivos contados do prazo de 5 (cinco) dias que antecedem a aprovação do Plano, incluso o quinto dia, adotando-se sempre a cotação média diária de cada pregão;
- 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;
- 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.

i) Critérios para fixação do prazo de exercício

Programa 2009: 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.

Programa 2015: As Opções se tornarão exercíveis na medida em que o Participante permanecer continuamente vinculado como administrador ou empregado da Companhia, durante o período compreendido entre a Data de Outorga e as datas a seguir, nas proporções abaixo mencionadas:

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

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

Programas de Ações Restritas 2015 e 2017: O Programa RSU tem prazo indeterminado e consiste na outorga de ações ordinárias da Companhia.

Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia 2015 e 2017: Para os dois Planos 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;

O Prazo Máximo para Exercício das Opções, conforme definido no Programa, é de 8 (oito) anos contados da data de aprovação de cada Plano de Aceleração da Estratégia.

j) forma de liquidação do plano

Para todas as modalidades de Programas de incentivo de Longo Prazo a forma de liquidação é física, com a entrega de ações (i) quando do exercício das opções outorgadas, sendo elas emitidas pela Companhia, por meio de um aumento de capital, ou a Companhia poderá, a seu exclusivo critério, transferir ações mantidas em tesouraria; (ii) diretamente, no caso de ações restritas, sendo elas transferidas da tesouraria pela Companhia.

k) restrições a transferência das ações

As ações adquiridas ou subscritas em conformidade com o exercício das opções outorgadas no âmbito dos programas de outorga de opção de compra ou subscrição de ações podem ser livremente negociadas por seus titulares, sem quaisquer restrições.

Programas de Ações Restritas 2015

Para o Programa de Ações Restritas 2015 as ações restritas, não podem ser negociadas antes de decorridos os prazos mencionados nos programas. Com isso, 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 empregado da Companhia durante o período compreendido entre a Data de Outorga e as datas a seguir, nas proporções abaixo mencionadas:

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

Programas de Ações Restritas 2017

Para o Programa de Ações Restritas 2017 as ações restritas, não podem ser negociadas antes de decorridos os prazos mencionados nos programas. Com isso, 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 empregado da Companhia durante o período compreendido entre a Data de Outorga e as datas a seguir, nas proporções abaixo mencionadas:

- (a) 1/3 (um terço) após o 1º aniversário da Data de Outorga;
- (b) 2/3 (dois terços) após o 2º aniversário da Data de Outorga; e
- (c) a totalidade após o 3º aniversário da Data de Outorga.

l) critérios e eventos que, se verificados, ocasionarão suspensão, alteração ou extinção do plano

Para as três modalidades de Programas existentes (Programas de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações Ordinárias 2009 e 2015, Programas de Ações Restritas 2015 e 2017 e Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia 2015 e 2017) 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.

m) efeitos da saída dos administradores sobre os direitos.

Programa 2009 e 2015:

Os casos de Desligamento dos Participantes, terão o seguinte tratamento:

Desligamento do Participante por justa causa ou a seu pedido:

- Opções Não Maduras serão canceladas;
- Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, não poderão ser exercidas e serão canceladas;

Desligamento sem justa causa:

- Opções Não Maduras serão canceladas;
- Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo máximo de 30 (trinta) dias contados da Data do Desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o Desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações;

Desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade

- Opções Não Maduras serão canceladas;
- Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo máximo de 90 (noventa) dias ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o Desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações. O exercício por desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de trabalho ou idade está condicionado ao deferimento pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS do requerimento de aposentadoria efetuada pelo Participante.

Desligamento por invalidez permanente:

- Opções Não Maduras e Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contados da rescisão do contrato de trabalho por motivo de concessão de aposentadoria por invalidez permanente, independentemente do prazo previsto no item 9 acima, pelo Participante ou o seu representante legal (curador), mediante a apresentação, perante a Companhia, do competente comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente emitido pelo INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social e consequente rescisão do contrato de trabalho.

Desligamento por morte do Participante:

- Opções Não Maduras e Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas após o falecimento do Participante, mediante a apresentação perante a Companhia da documentação hábil do inventário do Participante, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da nomeação do inventariante pelo juízo, desde que o inventário tenha sido aberto em até 6 (seis) meses, contados da data do falecimento do Participante

Programas de Ações Restritas 2015 e 2017:

Na hipóteses de Desligamento do Participante por justa causa ou a seu pedido ou ainda sem justa causa, bem como por Desligamento imediatamente após a aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade, as Ações Restritas Não Plenamente Adquiridas restarão automaticamente extintas, de pleno direito, independentemente de aviso prévio ou notificação, e sem direito a qualquer indenização.

Na hipótese de Desligamento por concessão de aposentadoria por invalidez permanente, as Ações Restritas Não Plenamente Adquiridas poderão ser plenamente adquiridas no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contados da rescisão do contrato de trabalho por motivo de concessão de aposentadoria por invalidez permanente, independentemente do prazo previsto pelo Participante ou o seu representante legal (curador), mediante a apresentação, perante a Companhia, do competente comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente emitido pelo INSS – Instituto Nacional da Seguridade Social e competente rescisão do contrato de trabalho. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar o prazo acima mencionado.

Na hipótese de Desligamento por falecimento do Participante, as Ações Restritas Não Plenamente Adquiridas poderão ser plenamente adquiridas após o falecimento do Participante, mediante a apresentação perante a Companhia da documentação hábil do inventário do Participante, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da nomeação do inventariante pelo juízo, desde que o inventário tenha sido aberto em até 6 (seis) meses, contados da data do falecimento do Participante, independentemente do prazo previsto. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar os prazos acima mencionados.

Programa de Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações para Aceleração da Estratégia 2015 e 2017

Os casos de Desligamento dos Participantes, terão o seguinte tratamento:

Desligamento do Participante por justa causa ou a seu pedido:

- Opções Não Maduras serão canceladas;
- Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, não poderão ser exercidas e serão canceladas;

Desligamento do Participante sem justa causa antes do terceiro aniversário da Data de Outorga:

Opções serão canceladas;

Desligamento do Participante sem justa causa após o terceiro aniversário da Data de Outorga:

O Conselho de Administração poderá, caso entenda pertinente, determinar que o Participante poderá manter parte de suas Opções caso seja desligado sem justa causa após o terceiro aniversário da Data de Outorga. Tais Opções somente poderão ser exercidas nos períodos e conforme procedimentos deste Programa. Neste caso, as condições serão determinadas pelo Conselho de Administração na ocasião.

Desligamento imediatamente posterior à aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade:

- Opções Não Maduras serão canceladas;
- Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo máximo de 90 (noventa) dias a contar do Desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o Desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações. O prazo de 90 (noventa) dias para o exercício por aposentadoria por tempo de trabalho e/ou idade é contado a partir da data do deferimento pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS do requerimento de aposentadoria efetuado pelo Participante. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar os prazos acima mencionados.

Desligamento por invalidez permanente:

- Opções Não Maduras e Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias a contar do Desligamento ou da data em que encerrar o período de bloqueio, caso o Desligamento ocorra em período bloqueado para negociação das Ações. O prazo de 180 (cento e oitenta) dias para o exercício por invalidez permanente é contado a partir da data da emissão pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS do competente comprovante de concessão de aposentadoria por invalidez permanente apresentado à Companhia pelo Participante ou por seu representante legal (curador). O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar os prazos acima mencionados.

Desligamento por morte:

- Opções Não Maduras e Opções Maduras, mas que ainda não tenham sido exercidas, poderão ser exercidas após o falecimento do Participante no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da nomeação do inventariante pelo Juízo, desde que o inventário tenha sido aberto em até seis meses, contados da data do falecimento do Participante. O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, prorrogar os prazos acima mencionados.

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

Valores previstos para o exercício social de 2018 (não foi instalado nenhum Conselho Fiscal neste ano).

O quadro abaixo se refere às outorgas realizadas ou a serem realizadas em 2018.

Plano de Opção de Ações

REMUNERAÇÃO BASEADA EM AÇÕES – PREVISTA PARA O EXERCÍCIO SOCIAL A SER ENCERRADO EM 31/12/2018
--

	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	1	4
Nº de membros remunerados	1	4
Preço médio ponderado de exercício	29,85	30,06
(a) Das Opções em aberto no início do exercício social	-	4.017.500
(b) Das opções perdidas durante o exercício social	-	-
(c) Das opções exercidas durante o exercício social (*)	-	-
(d) Das opções expiradas durante o exercício social (*)	-	-
(e) Das opções a serem outorgadas durante o exercício social	1.900.000	701.063
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	0,44%	1,09%

(*) Em relação as opções perdidas e exercidas não é possível estimar para o exercício social que será encerrado em 31.12.2018 tendo em vista a variação apresentada nos últimos exercícios.

Valores referentes ao 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.

REMUNERAÇÃO BASEADA EM AÇÕES – EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31/12/2017		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	0	
Nº de membros remunerados	0	
Preço médio ponderado de exercício	-	29,25
(a) Das Opções em aberto no início do exercício social	-	3.050.372
(b) Das opções perdidas durante o exercício social	-	
(c) Das opções exercidas durante o exercício social	-	
(d) Das opções expiradas durante o exercício social	-	
(e) Das opções que foram outorgadas durante o exercício social		967.128
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	-	0,93%

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

O quadro abaixo se refere às outorgas realizadas ou a serem realizadas em 2016.

REMUNERAÇÃO BASEADA EM AÇÕES – EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31/12/2016		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	0	8
Nº de membros remunerados	0	8

Preço médio ponderado de exercício	-	32,45
(a) Das Opções em aberto no início do exercício social	-	2.088.457
(b) Das opções perdidas durante o exercício social	-	(1.320.805)
(c) Das opções exercidas durante o exercício social	-	-
(d) Das opções expiradas durante o exercício social	-	-
(e) Das opções que foram outorgadas durante o exercício social		1.761.372
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	-	0,59%

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

REMUNERAÇÃO BASEADA EM AÇÕES – EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31/12/2015		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros		8
Nº de membros remunerados		8
Preço médio ponderado de exercício		37,88
(a) Das Opções em aberto no início do exercício social		952.394
(b) Das opções perdidas durante o exercício social		(493.709)
(c) Das opções exercidas durante o exercício social		-
(d) Das opções expiradas durante o exercício social		-
(e) Das opções que foram outorgadas durante o exercício social		1.629.772
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas		0,48%

Ações Restritas

REMUNERAÇÃO BASEADA EM AÇÕES RESTRITAS – PREVISTA PARA O EXERCÍCIO SOCIAL A SER ENCERRADO EM 31/12/2018		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	1	4
Nº de membros remunerados	1	4
Preço médio ponderado de exercício	N/A	N/A
(a) Das Ações restritas em aberto no início do exercício social	-	246.527
(b) Das ações restritas perdidas durante o exercício social	-	-
(c) Das ações restritas exercidas durante o exercício social (*)	-	-
(d) Das ações restritas expiradas durante o exercício social (*)	-	-

(e) Das ações restritas a serem outorgadas durante o exercício social	347.525	67.500
Diluição potencial no caso do exercício de todas as ações restritas outorgadas	0,08%	0,07%

REMUNERAÇÃO BASEADA EM AÇÕES RESTRITAS – PREVISTA PARA O EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31/12/2017		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	-	6
Nº de membros remunerados	-	6
Preço médio ponderado de exercício	-	n/a
(a) Das Ações restritas em aberto no início do exercício social	-	248.262
(b) Das ações restritas perdidas durante o exercício social	-	-
(c) Das ações restritas exercidas durante o exercício social (*)	-	- 74.715
(d) Das ações restritas expiradas durante o exercício social (*)	-	-
(e) Das ações restritas a serem outorgadas durante o exercício social	-	72.980
Diluição potencial no caso do exercício de todas as ações restritas outorgadas	-	0,07%

REMUNERAÇÃO BASEADA EM AÇÕES RESTRITAS – PREVISTA PARA O EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31/12/2016		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	-	8
Nº de membros remunerados	-	8
Preço médio ponderado de exercício	-	n/a
(a) Das Ações restritas em aberto no início do exercício social	-	140.831
(b) Das ações restritas perdidas durante o exercício social	-	- 26.000
(c) Das ações restritas exercidas durante o exercício social (*)	-	(17.700)
(d) Das ações restritas expiradas durante o exercício social (*)	-	-
(e) Das ações restritas a serem outorgadas durante o exercício social	-	134.131
Diluição potencial no caso do exercício de todas as ações restritas outorgadas	-	0,06%

REMUNERAÇÃO BASEADA EM AÇÕES RESTRITAS – PREVISTA PARA O EXERCÍCIO SOCIAL ENCERRADO EM 31/12/2015		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	-	8
Nº de membros remunerados	-	8
Preço médio ponderado de exercício	-	N/A
(a) Das Ações restritas em aberto no início do exercício social	-	-

(b) Das ações restritas perdidas durante o exercício social	-	- 8.500
(c) Das ações restritas exercidas durante o exercício social (*)	-	-
(d) Das ações restritas expiradas durante o exercício social (*)	-	-
(e) Das ações restritas a serem outorgadas durante o exercício social	-	149.331
Diluição potencial no caso do exercício de todas as ações restritas outorgadas	-	0,03%

Para cada outorga que é reconhecida no resultado dos 3 (três) últimos exercícios sociais e do exercício social corrente

Plano 2011		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	-	7
Data da outorga	-	21.03.2011
Quantidade ações outorgadas.	-	138.469
Em aberto no início do exercício social		205.290
Prazo para que as opções se tornem exercíveis.	-	21.03.2015
Prazo máximo para exercício das opções	-	21.03.2019
Prazo de restrição à transferência das ações	-	N/A
Valor justo das opções na data da outorga	-	16,5
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	-	0,03%

Plano 2013		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	-	7
Data da outorga	-	18.03.2013
Quantidade ações outorgadas.	-	197.116
Em aberto no início do exercício social		108.004
Prazo para que as opções se tornem exercíveis.	-	18.03.2017
Prazo máximo para exercício das opções	-	18.03.2021
Prazo de restrição à transferência das ações	-	N/A
Valor justo das opções na data da outorga	-	12,1
Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	-	0,05%

Plano 2014		
	Conselho de Administração	Diretoria Estatutária
Nº total de membros	-	7
Data da outorga	-	17.03.2014
Quantidade ações outorgadas.	-	203.120
Em aberto no início do exercício social		123.810
Prazo para que as opções se tornem exercíveis.	-	18.03.2018
Prazo máximo para exercício das opções	-	18.03.2022
Prazo de restrição à transferência das ações	-	N/A
Valor justo das opções na data da outorga	-	8,5

Diluição potencial no caso do exercício de todas as opções outorgadas	-	0,05%
--	----------	--------------

Em relação a cada outorga de Opções, Ações Restritas e Aceleração da estratégia a serem outorgadas em 2018

	Plano opções de ações de 2018			Ações restritas 2018			Plano de opções (programa aceleração da estratégia) 2018	
	Tranche 1	Tranche 2	Tranche 3	Tranche 1	Tranche 2	Tranche 3	Tranche 1	Tranche 2
Data de Outorga	14 de março de 2018	14 de março de 2018	14 de março de 2018	14 de março de 2018	14 de março de 2018	14 de março de 2018	14 de março de 2018	14 de março de 2018
Quantidade outorgada	720.354	720.354	720.354	138.342	138.342	138.342	220.000	220.000
Prazo para que as opções se tornem exercíveis	14.03.2020	14.03.2021	14.03.2022	14.03.2020	14.03.2021	14.03.2022	14.03.2022	14.03.2023
Prazo máximo para exercício	14.03.2026	14.03.2026	14.03.2026	N/A	N/A	N/A	14.03.2026	14.03.2026
Prazo de restrição à transferência	N/A	N/A	N/A	16.03.2021	16.03.2022	16.03.2023	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício de cada um dos seguintes grupos de ações:	32,8	32,8	32,8	N/A	N/A	N/A	32,8	32,8
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	15,73	15,97	16,18	32,8	32,3	31,6	16,5	16,7
Diluição potencial em caso de exercício	0,17%	0,17%	0,17%	0,03%	0,03%	0,03%	0,05%	0,05%

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	42.376	42.376	42.376	24.327	24.327	24.327	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	26,1	26,1
Em aberto no início do exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-

Retificadas/(Canceladas) durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Exercidas durante o exercício social	-	-	-	(8.740)	-	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Outorgadas durante o exercício social	42.376	42.376	42.376	24.327	24.327	24.327	420.000	420.000
Valor justo na data de outorga	13,31	13,4	13,4	25,0	24,2	23,4	13,8	13,7
Diluição potencial em caso de exercício	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,10%	0,10%

*Não há membros não remunerados

	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	92.408	92.408	92.408	28.457	28.457	28.457	770.000	770.000
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	26,6	26,6	26,6	N/A	N/A	N/A	23,7	23,7

cada um dos seguintes grupos de ações:								
Em aberto no início do exercício social	30.803	30.803	30.803	28.577	28.577	28.577	660.000	660.000
Retificadas/(Canceladas) durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Exercidas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor justo na data de outorga	14,31	14,7	14,9	25,7	24,8	24,0	13,8	13,7
Diluição potencial em caso de exercício	0,02%	0,02%	0,02%	0,01%	0,01%	0,01%	0,18%	0,18%

	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	51.953	51.953	51.953	60.077	60.077	60.077	742.500	742.500
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:	28,1	28,1	28,1	N/A	N/A	N/A	26,7	26,7
Em aberto no início do exercício social	51.953	51.953	51.953	54.177	54.177	54.177	522.500	522.500
Retificadas/(Canceladas) durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Retificação pela alteração da diretoria estatutária	-	-	-	-	-	-	-	-
Exercidas durante o exercício social	-	-	-	(48.275)	(17.700)	-	-	-
Expiradas durante o exercício social	-	-	-	-	-	-	-	-
Valor justo na data de outorga	9,7	10,1	10,6	22,27	21,33	20,4	12,5	12,4
Diluição potencial em caso de exercício	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,17%	0,17%

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
	15 de março	15 de março	15 de março	15 de março	15 de março de	15 de março de	11 de julho de	11 de julho de
Data de Outorga								

	de 2016	de 2016	de 2016	de 2016	2016	2016	2016	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	9,7	10,1	10,6	22,3	21,3	20,4	12,5	12,4

outorga								
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	0,01%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%	0,03%

exercício			
------------------	--	--	--

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%

13.6 Opções de Ações em aberto ao final do último exercício social

Valores referentes ao exercício de 2017⁽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	51.953	51.953	51.953	522.500	522.500
Quantidade exercível	205.290	108.004	-	51.953	-	-	-	-
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	63,60	69,49	46,50	28,09	28,09	28,09	26,68	26,68
Valor justo das Opções na data de outorga	16,45	12,1	8,54	9,70	10,10	10,57	12,46	12,40
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	3.377.021	1.306.848	1.057.337	503.947	524.729	549.147	6.510.350	6.479.000

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	30.803	30.803	30.803	660.000	660.000
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	26,55	26,55	26,55	23,70	23,7

Valor justo das Opções na data de outorga	14,31	14,65	14,85	13,78	13,67
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	440.786	451.259	457.420	9.094.800	9.022.200

Em relação às Opções	Plano 2017 (tranche 1)	Plano 2017 (tranche 2)	Plano 2017 (tranche 3)	Plano 2017 - Aceleração da estratégia (tranche 1)	Plano 2017 - Aceleração da estratégia (tranche 2)
Quantidade	42.376	42.376	42.376	420.000	420.000
Quantidade exercível	-	-	-	-	-
Data em que se tornaram ou se tornarão exercíveis	10.03.2019	10.03.2020	10.03.2021	10.03.2021	10.03.2022
Prazo máximo para exercício das Opções	10.03.2025	10.03.2025	10.03.2025	10.03.2025	10.03.2025
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Preço médio ponderado de exercício	26,07	26,07	26,07	26,07	26,07
Valor justo das Opções na data de outorga	13,31	13,35	13,35	13,78	13,73
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	563.951	565.845	565.901	5.789.676	5.765.894

Diretoria						
Número de membros	7,0					
Em relação às ações restritas	Plano 2015 - Ações retricas (tranche 1)	Plano 2015 - Ações retricas (tranche 2)	Plano 2015 - Ações retricas (tranche 3)	Plano 2016 - Ações retricas (tranche 1)	Plano 2016 - Ações retricas (tranche 2)	Plano 2016 - Ações retricas (tranche 3)
Quantidade	32.185	32.185	32.185	28.577	28.577	28.577
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	22,27	21,33	20,42	25,7	24,82	23,97
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	-	-	-	-	-	-

Diretoria	
Número de membros	7,0

Em relação às ações restritas	Plano 2017 - Ações retritas (tranche 1)	Plano 2017- Ações retritas (tranche 2)	Plano 2017- Ações retritas (tranche 3)			
Quantidade	21.413	21.413	21.413			
Quantidade exercível	-	-	-			
Data em que se tornaram ou se tornarão exercíveis	10.03.2019	10.03.2020	10.03.2021			
Prazo máximo para exercício das Opções	10.03.2025	10.03.2025	10.03.2025			
Prazo de restrição à transferência das ações	N/A	N/A	N/A			
Preço médio ponderado de exercício	-	-	-			
Valor justo das Opções na data de outorga	25,02	24,19	23,39			
Valor justo do total das Opções no último dia do exercício social	-	-	-			

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 retricas (tranche 1)	Plano 2015 - Ações retricas (tranche 2)	Plano 2015 - Ações retricas (tranche 3)	Plano 2016 - Ações retricas (tranche 1)	Plano 2016 - Ações retricas (tranche 2)	Plano 2016 - Ações retricas (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.

13.7 Opções exercidas e ações restritas entregues

Valores referentes ao exercício de 2017 ⁽¹⁾:

	Diretoria	
Número de Membros*	1	1
Em relação às ações restritas exercidas	Plano 2015 (tranche 1)	Plano 2015 (tranche 2)
Número de ações exercidas	34.110	17.700
Valor justo	22,27	21,33
Valor total da diferença entre o valor justo e o valor de mercado das ações relativas às Ações restritas exercidas	(214.211)	(188.328)
Ações entregues	34.110	17.700
Preço médio ponderado de aquisição	39,19	39,19
Diferença entre o valor de aquisição e o valor de mercado das ações adquiridas	362.930	188.328
Em relação às ações entregues	Não foram entregues ações relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração.	Não foram entregues ações relativas à remuneração baseada em ações do conselho de administração.

Durante o exercício de 2017 não ocorreram exercício dos planos de opções.

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.

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:

Plano de Opções, Ações restritas e Aceleração da estratégia 2018

	Conselho de Administração	Diretoria
a) modelo de precificação	Binomial	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	Volatilidade de aproximadamente 39,2%; Rendimento de dividendos de 2,3%; Taxa de juros livre de risco de 7,6 até 8,8%.	Volatilidade de aproximadamente 39,2%; Rendimento de dividendos de 2,3%; Taxa de juros livre de risco de 7,6 até 8,8%.
c) método utilizado e as premissas assumidas para incorporar os efeitos esperados de exercício antecipado	N/A	N/A
d) forma de determinação da volatilidade esperada	Desvio padrão dos últimos 740 dias.	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

Plano de Opções, Ações restritas e Aceleração da estratégia 2017

	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 41,9%; Rendimento de dividendos de 3,3%; Taxa de juros livre de risco de 9,4 até 9,6%.

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

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	N/A	Volatilidade de aproximadamente 39,4%; Rendimento de dividendos de 4,6%; Taxa de juros livre de

esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco		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,	N/A	Volatilidade de aproximadamente 32%; Rendimento de

preço de exercício, volatilidade esperada, prazo de vida da opção, dividendos esperados e a taxa de juros livre de risco

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

(1) Em 2017, 2016, 2015 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 e Itaú base dezembro/17, considerando a Diretoria Estatutária.

*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.

	Diretoria Estatutária			Conselho de Administração		
	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Nº de membros	6,4	7,1	6,2	9,3	8,8	8,4
Nº de membros remunerados	6,4	7,1	6,2	9,3	8,8	8,4
Valor da maior remuneração(Reais)	8.989,3	5.484,9	6.779,0	5.367,9	1.179,1	1.392,9
Valor da menor remuneração(Reais)	4.664,4	3.363,8	1.266,6	1.133,7	815,6	190,8
Valor médio da remuneração(Reais)	7.383,1	4.548,0	4.501,2	1.720,5	899,2	683,9

*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

Nos últimos 3 exercícios sociais, não foi instalado 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

No âmbito de sua atividade, e conforme prática comum de mercado, a Companhia negocia com membros de sua Diretoria acordos de confidencialidade e de não concorrência em caso de desligamentos. Tais acordos, preveem a compensação aos Administradores pelas obrigações assumidas de não concorrência e confidencialidade das informações.

Conforme informado no item 12.11 deste formulário de referência, a Companhia possui Seguro de Responsabilidade Civil de Conselheiros e Diretores (D&O), contratado com as Seguradoras Zurich Minas Brasil Seguros S/A e Chubb Seguros Brasil S.A, pelo período de 31/12/17 a 31/12/18, para a cobertura de perdas e danos a terceiros por atos vinculados ao exercício das funções e atribuições dos Conselheiros e/ou Diretores da Companhia e/ou Administradores, até o montante de R\$ 200 milhões.

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 aos últimos três exercícios:

	Conselho de Administração	Diretoria	Total
2017	22%	0%	6%
2016	48%	0%	10%
2015	32%	0%	8%

Nos últimos 3 exercícios sociais não foi instalado 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

Os membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Estatutária não receberam remuneração além daquelas relacionadas às funções que ocupam na Companhia ou suas controladas nos últimos três exercícios sociais.

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 2017 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

Quadro Comparativo do Estatuto Social

TABELA COMPARATIVA DO ESTATUTO SOCIAL DA NATURA COSMÉTICOS S.A.

ATUAL ESTATUTO SOCIAL DA NATURA COSMÉTICOS S.A.	ALTERAÇÕES PROPOSTAS AO ESTATUTO SOCIAL DA NATURA COSMÉTICOS S.A.	JUSTIFICATIVAS
CAPÍTULO I DENOMINAÇÃO, OBJETO, SEDE E DURAÇÃO	CAPÍTULO I DENOMINAÇÃO, OBJETO, SEDE E DURAÇÃO	
Artigo 1º - NATURA COSMÉTICOS S.A. é uma sociedade por ações de capital aberto que se rege pelo presente estatuto social, pela legislação aplicável e pelo Regulamento de Listagem do Novo Mercado.	Artigo 1º - NATURA COSMÉTICOS S.A. é uma sociedade por ações de capital aberto que se rege pelo presente estatuto social <u>(“Estatuto”)</u> , pela legislação aplicável e pelo Regulamento de Listagem do Novo Mercado.	Alterado para inclusão de termo definido e atualização da nomenclatura do novo Regulamento 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 (“ <u>Regulamento do Novo Mercado</u> ”).	Parágrafo Único – Com a admissão <u>ingresso</u> da Companhia no segmento especial de listagem denominado Novo Mercado, da BM&FBOVESPA <u>B3</u> S.A. – <u>Brasil</u> , Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (“ BM&FBOVESPA , <u>Balcão</u> (“ <u>B3</u> ”)), sujeitam-se, ainda, a Companhia, seus acionistas, Administradores <u>administradores</u> e membros do conselho fiscal, quando instalado, às disposições do Regulamento de Listagem do Novo Mercado da BM&FBOVESPA (“ Regulamento do Novo Mercado ”).	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3.
CAPÍTULO II DO CAPITAL SOCIAL E DAS AÇÕES	CAPÍTULO II DO CAPITAL SOCIAL, DAS AÇÕES E DOS ACIONISTAS	

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.	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.	<i>(Sem alteração. Incluído apenas para referência)</i>
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 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 Administradoresadministradores e empregados, assim como aos Administradoresadministradores 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, em conjunto com e o saldo de ações em tesouraria quando do exercício das opções de compra de ações.	Ajuste na redação, tendo em vista não ser mais termo definido.
CAPITULO III DA ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA SEÇÃO I DA ASSEMBLEIA GERAL	CAPITULO III DA ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA SEÇÃO I DA ASSEMBLEIA GERAL	

Artigo 12 - Compete à Assembleia Geral, além das atribuições previstas em lei:	Artigo 12 - Compete à Assembleia Geral, além das atribuições previstas em lei:	<i>(Sem alteração. Incluído apenas para referência)</i>
(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;	(iv) Aprovar programas <u>de remuneração baseados em ações</u> de outorga de opção de compra ou subscrição de ações aos seus Administradores <u>administradores</u> e empregados, assim como aos Administradores <u>administradores</u> e empregados de outras sociedades que sejam controladas direta ou indiretamente pela Companhia;	Ajuste para permitir a aprovação dos planos de remuneração atualmente utilizados pela Companhia, bem como ajuste de redação refletindo a exclusão de termo definido.
(vi) Eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação;	(vi) Eleger o liquidante, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar no período de liquidação; <u>e</u>	Ajuste devido à exclusão de item posterior.
(vii) Deliberar a saída do Novo Mercado (" <u>Novo Mercado</u> ") da BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (" <u>BM&FBOVESPA</u> "); e	(vii) Deliberar a saída do Novo Mercado (" <u>Novo Mercado</u> ") da BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (" <u>BM&FBOVESPA</u> "); e <u>B3</u> .	Alterado para refletir a mudança da razão social da BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros para B3 – Brasil, Bolsa, Balcão.
(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.	(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.	Exclusão do item, tendo em vista o novo Regulamento do Novo Mercado, que não mais exige a indicação de lista tríplice de avaliadores, sendo seguidas apenas a lei das sociedades por ações e a regulamentação da CVM, que exigem a preparação de um laudo por um avaliador, a ser contratado a

		critério do conselho de administração.
SEÇÃO II DOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO Sub-Seção I Das Disposições Gerais	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.	Artigo 13 - A Companhia será administrada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria.	<i>(Sem alteração. Incluído apenas para referência)</i>
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 1º - A investidura nos cargos far-se-á por termo <u>de posse, que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no artigo 33 deste Estatuto,</u> lavrado em livro próprio, assinado pelo Administrador <u>administrador</u> empossado, dispensada qualquer garantia de gestão.	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3, com a consequente exclusão da referência ao Termo de Anuência, que passa a não ser mais requerido pela B3.
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 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.	Exclusão do item, tendo em vista o novo Regulamento do Novo Mercado, que não mais exige a assinatura do termo de anuência às regras do Regulamento do Novo Mercado, exigindo apenas a inclusão de cláusula compromissória (com relação à Câmara de Arbitragem do

		Mercado) no termo de posse a ser assinado.
Parágrafo 3º - Os Administradores permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos.	Parágrafo 3º - Os Administradores <u>Os administradores</u> permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos.	Ajuste na redação, tendo em vista não ser mais termo definido.
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.	Parágrafo 43º - Os Administradores <u>administradores</u> , 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.	Ajuste na redação, tendo em vista não ser mais termo definido.
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 14 - A Assembleia fixará uma verba global anual para distribuição entre os Administradores <u>administradores</u> e caberá ao Conselho de Administração efetuar a distribuição da verba individualmente, observado o disposto neste Estatuto.	Ajuste na redação, tendo em vista não ser mais termo definido.
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.	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.	<i>(Sem alteração. Incluído apenas para referência)</i>
	<u>Parágrafo 3º - As reuniões dos órgãos da administração poderão ser realizadas, excepcionalmente, por conferência telefônica, videoconferência, correio eletrônico ou por qualquer outro meio de comunicação que permita a identificação dos membros e a comunicação simultânea com todas as demais pessoas presentes à reunião.</u>	Inclusão de parágrafo para permitir a realização de reuniões da diretoria por conferência telefônica, videoconferência, correio eletrônico ou por qualquer outro meio de comunicação que permita a

		identificação dos membros e a comunicação simultânea com todas as demais pessoas presentes à reunião.
	<u>Parágrafo 4º - Os membros que participarem das reuniões por intermédio de conferência telefônica ou videoconferência ou outro meio de comunicação nos termos do parágrafo acima, deverão confirmar seu voto por meio de declaração encaminhada a quem estiver presidindo a reunião por carta, fax, correio eletrônico ou outro meio de comunicação que permita a identificação do membro, logo após o término da reunião. Uma vez recebida a declaração, aquele que estiver presidindo a reunião ficará investido de plenos poderes para assinar a ata da reunião em nome do referido membro.</u>	Inclusão de parágrafo para permitir a realização de reuniões da diretoria por conferência telefônica, videoconferência, correio eletrônico ou por qualquer outro meio de comunicação que permita a identificação dos membros e a comunicação simultânea com todas as demais pessoas presentes à reunião.
Sub-Seção II Do Conselho de Administração	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	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, <u>2 (dois) ou</u> 20% (vinte por cento), <u>o que for maior,</u> deverão ser Conselheiros Independentes <u>conselheiros independentes</u> , conforme a	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3.

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.	definição do Regulamento do Novo Mercado, e expressamente declarados como tais na ata da Assembleia Geral<u>devendo a caracterização dos indicados ao conselho de administração como conselheiros independentes ser deliberada na assembleia geral</u> 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, <u>na hipótese de haver acionista controlador</u>. 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<u>para o número inteiro imediatamente superior</u>.	
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 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, 105%<u>105%</u> (quinze<u>dez</u> 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.	Ajuste para refletir entendimento da CVM, conforme decisão do Colegiado no Processo RJ 2005/56664.
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	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	(Sem alteração. Incluído apenas para referência)

do Conselho de Administração que ocorrer imediatamente após a posse de tais membros, ou sempre que houver vacância ou renúncia naqueles cargos.	do Conselho de Administração que ocorrer imediatamente após a posse de tais membros, ou sempre que houver vacância ou renúncia naqueles cargos.	
Parágrafo 2º - Caberão aos Copresidentes eleitos, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:	Parágrafo 2º - Caberão aos Copresidentes eleitos, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:	<i>(Sem alteração. Incluído apenas para referência)</i>
(i) atuar para o fomento da visão do Grupo Natura de acordo com seus valores, identidade e origem;	(i) atuar para o fomento da visão do Grupo Natura <u>da Natura &Co</u> de acordo com seus valores, identidade e origem;	Alteração de termo definido no estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
(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.	(ii) manter e desenvolver relações institucionais do Grupo Natura <u>da Natura &Co</u> com entidades e autoridades com o objetivo de promover e resguardar os interesses do Grupo Natura <u>da Natura &Co</u> ;	Alteração de termo definido no estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
(iv) promover a visão, imagem e aspectos das unidades de negócio independentes dentro do Grupo Natura e perante terceiros;	(iv) promover a visão, imagem e aspectos das unidades de negócio independentes dentro do Grupo Natura <u>da Natura &Co</u> e perante terceiros;	Alteração de termo definido no estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
Parágrafo 3º - O Presidente Executivo do Conselho de Administração terá, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:	Parágrafo 3º - O Presidente Executivo do Conselho de Administração terá, além de suas atribuições legais, as seguintes atribuições:	<i>(Sem alteração. Incluído apenas para referência)</i>
(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;	(i) acompanhar a implementação da estratégia de curto e longo prazo do Grupo Natura <u>da Natura &Co</u> , conforme objetivos e interesses do grupo estabelecidos pelo Conselho de Administração da Companhia e pelos acionistas da Companhia;	Alteração de termo definido no estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
(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;	(iii) auxiliar o Conselho de Administração na criação, implementação e liderança do Comitê Operacional do Grupo Natura <u>da Natura &Co</u> a ser por ele presidido, mantendo cada unidade de negócio com diretorias e comitês executivos próprios;	Alteração de termo definido no estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
(iv) propor a governança, cadência e níveis de interação	(iv) propor a governança, cadência e níveis de interação	Alteração de termo definido no

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;	entre o Comitê Operacional do Grupo Natura <u>da Natura &Co</u> , os comitês executivos de cada unidade de negócio, o Conselho de Administração, Diretoria e os acionistas da Companhia;	estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
(vi) propor ao Conselho de Administração da Companhia, ao longo do tempo, atribuições e funções dedicadas ao Grupo Natura; e	(vi) propor ao Conselho de Administração da Companhia, ao longo do tempo, atribuições e funções dedicadas ao Grupo Natura <u>à Natura &Co</u> ; e	Alteração de termo definido no estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
(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.	(vii) fazer recomendações ao Conselho de Administração e à Diretoria da Companhia no que diz respeito à gestão do Grupo Natura <u>da Natura &Co</u> , 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.	Alteração de termo definido no estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
Parágrafo 5º - Para fins deste artigo 18, " <u>Grupo Natura</u> " significam todas as sociedades controladas, direta ou indiretamente pela Companhia.	Parágrafo 5º - Para fins deste artigo 18, " <u>Grupo NaturaNatura &Co</u> " significam <u>a Companhia, bem como</u> todas as sociedades controladas, direta ou indiretamente pela Companhia.	Alteração de termo definido no estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
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.	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.	Exclusão de redação devido à inclusão da mesma previsão em novo parágrafo (parágrafo 3º) do artigo 15.

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 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.	Exclusão de redação devido à inclusão da mesma previsão em novo parágrafo (parágrafo 4º) do artigo 15.
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.	Parágrafo 34º - 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 <u>conselheiro independente</u> somente poderá ser suprida por outro Conselheiro Independente <u>conselheiro independente</u>.	Ajuste na redação, tendo em vista não ser mais termo definido.
Artigo 20 - Compete ao Conselho de Administração, além de outras atribuições que lhe sejam cometidas por lei ou pelo Estatuto:	Artigo 20 - Compete ao Conselho de Administração, além de outras atribuições que lhe sejam cometidas por lei ou pelo Estatuto:	(Sem alteração. Incluído apenas para referência)

(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;	(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 <u>da Companhia</u> no exterior;	Inclusão para melhor clareza do texto.
(xiii) Determinar a realização de inspeções, auditoria ou tomada de contas nas subsidiárias, Controladas ou coligadas da Companhia, bem como em fundações que patrocine;	(xiii) Determinar a realização de inspeções, auditoria ou tomada de contas nas subsidiárias, <u>c</u> ontroladas ou coligadas da Companhia, bem como em fundações que patrocine;	Ajuste de termo, uma vez que não há definição no 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;	(xviii) Outorgar <u>ações restritas</u> , opção de compra ou subscrição de ações, de acordo com os Programas de <u>Ações Restritas</u> , Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações aprovados em Assembleia Geral, a seus Administradores <u>administradores</u> e empregados, assim como aos Administradores <u>administradores</u> 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, <u>em conjunto com</u> e o saldo de ações em tesouraria na data de exercício das opções de compra de ações;	Ajuste para permitir a aprovação dos planos de remuneração atualmente utilizados pela Companhia, bem como ajuste de redação refletindo a exclusão de termo definido.
(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;	(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;	Exclusão do item, tendo em vista o novo Regulamento do Novo Mercado, que não mais exige a indicação de lista tríplice de avaliadores, sendo seguidas apenas a lei das sociedades por ações e a regulamentação da CVM, que

		exigem a preparação de um laudo por um avaliador, a ser contratado a critério do conselho de administração.
(xxiii) Aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais; e	(xxiii)(xxiv) —Aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais; e	Ajuste de numeração.
(xxiv) 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;	(xxiv)(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;	Ajuste de numeração.
(xxv) 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	(xxv)(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, <u>inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a</u> e em relação à liquidez das <u>ações</u> os 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 <u>iii) a respeito de alternativas à aceitação da oferta pública de aquisição de ações</u>	Alterado tendo em vista as mudanças no conteúdo exigido pelo novo Regulamento do Novo Mercado da B3 no que tange à manifestação do Conselho de Administração sobre as OPAs.

	<u>disponíveis no mercado</u> , 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.	(xxvii) <u>(xxvi)</u> 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.	Ajuste de numeração.
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:	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>(Sem alteração. Incluído apenas para referência)</i>
(vi) Apresentar, trimestralmente, ao Conselho de Administração, o balancete econômico-financeiro e patrimonial detalhado, da Companhia e suas Controladas.	(vi) Apresentar, trimestralmente, ao Conselho de Administração, o balancete econômico-financeiro e patrimonial detalhado, da Companhia e suas C ontroladas.	Ajuste de termo, uma vez que não há definição no estatuto.
Sub-Seção III Da Diretoria	Sub-Seção III Da Diretoria	
Artigo 24 – Compete aos Diretores, além de exercer as atividades que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração, as seguintes atribuições:	Artigo 24 – Compete aos Diretores, além de exercer as atividades que lhe sejam atribuídas pelo Conselho de Administração, as seguintes atribuições:	<i>(Sem alteração. Incluído apenas para referência)</i>
Parágrafo 4º - Compete ao Diretor Jurídico e de Compliance:	Parágrafo 4º - Compete ao Diretor Jurídico e de Compliance:	<i>(Sem alteração. Incluído apenas para referência)</i>
(a) aconselhar e assessorar o Grupo Natura com relação a	(a) aconselhar e assessorar o Grupo Natura <u>a Natura &Co</u>	Alteração de termo definido no

temas de natureza jurídica;	com relação a temas de natureza jurídica;	estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
(b) defender os interesses do Grupo Natura perante terceiros; e	(b) defender os interesses do Grupo Natura <u>da Natura &Co</u> perante terceiros; e	Alteração de termo definido no estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
(c) desenvolver e coordenar o programa de compliance do Grupo Natura.	(c) desenvolver e coordenar o programa de compliance do Grupo Natura <u>da Natura &Co</u> .	Alteração de termo definido no estatuto para alinhamento com novo conceito definido pelo grupo.
SEÇÃO III DO CONSELHO FISCAL	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.	Artigo 26 - O Conselho Fiscal da Companhia com as atribuições estabelecidas em lei será composto de 3 (três) membros e igual número de suplentes.	<i>(Sem alteração. Incluído apenas para referência)</i>
Parágrafo 2º - O regulamento interno aplicável ao Conselho Fiscal será estabelecido pela Assembleia Geral dos Acionistas que solicitar sua instalação.	Parágrafo 2º — O regulamento interno aplicável ao Conselho Fiscal será estabelecido pela Assembleia Geral dos Acionistas que solicitar sua instalação.	Exclusão do item, tendo em vista a obrigatoriedade de elaboração e divulgação do regimento interno do Conselho Fiscal pelo novo Regulamento do Novo Mercado.
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.	Parágrafo 3º - A posse dos membros do Conselho Fiscal, <u>efetivos e suplentes</u> , estará condicionada à <u>prévia subscrição do Termo de Anuência dos Membros do Conselho Fiscal nos termos do disposto no Regulamento do Novo Mercado</u> <u>assinatura de termo de posse, que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no artigo 33 deste Estatuto</u> , bem como ao atendimento dos requisitos legais aplicáveis.	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3, com a consequente exclusão da referência ao Termo de Anuência, que passa a não ser mais requerido pela B3.

CAPÍTULO IV DA DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS	CAPÍTULO IV DA DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS	
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:	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>(Sem alteração. Incluído apenas para referência)</i>
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 1º - A Assembleia poderá atribuir aos Administradores <u>administradores</u> 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 <u>administradores</u> , uma participação no lucro semestral, ad referendum da Assembleia Geral.	Ajuste na redação, tendo em vista não ser mais termo definido.
CAPÍTULO V DA ALIENAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO, DO CANCELAMENTO DO REGISTRO DE COMPANHIA ABERTA E DA SAÍDA DO NOVO MERCADO	CAPÍTULO V DA ALIENAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO, DO CANCELAMENTO DO REGISTRO DE COMPANHIA ABERTA E DA SAÍDA DO NOVO MERCADO	Exclusão tendo em vista a alteração das matérias constantes no presente Capítulo.
Artigo 30 - A Alienação de Controle da Companhia,	Artigo 30 - A Alienação de Controle <u>alienação direta ou</u>	Alterado tendo em vista as cláusulas

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.	<u>indireta de controle</u> 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<u>adquirente</u> se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição das ações<u>de ações tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade</u> dos demais acionistas da Companhia, observando as condições e os prazos previstos na legislação vigente<u>na regulamentação em vigor</u> e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao Acionista Controlador Alienante<u>alienante</u>.	mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3.
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 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.	Exclusão do artigo em decorrência do disposto no novo Regulamento do Novo Mercado, o qual retirou o referido artigo das cláusulas mínimas obrigatórias. Contudo, tais situações têm o mesmo tratamento de acordo a lei das sociedades por ações e as regras da CVM.

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 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.	Exclusão do artigo em decorrência do disposto no novo Regulamento do Novo Mercado, o qual retirou o referido artigo das cláusulas mínimas obrigatórias. Contudo, tais situações têm o mesmo tratamento de acordo a lei das sociedades por ações e as regras da CVM.
Artigo 33 - Para fins deste Estatuto Social, os seguintes termos com iniciais maiúsculas terão os seguintes significados:	Artigo 33 — Para fins deste Estatuto Social, os seguintes termos com iniciais maiúsculas terão os seguintes significados:	Exclusão do artigo tendo em vista a exclusão das definições do novo Regulamento do Novo Mercado, com exceção da definição de

“<u>Acionista Controlador</u>” e “<u>Acionista Controlador Alienante</u>” têm os significados que lhes são atribuídos no Regulamento do Novo Mercado. “<u>Acionista Relevante</u>” 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.	“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.	“Acionista Relevante”, que foi realocada. As demais definições serão interpretadas de acordo com as regras da CVM e da lei das sociedades por ações.
--	---	---

“<u>Administradores</u>” 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. “<u>Adquirente</u>” significa aquele para quem o Acionista Controlador Alienante transfere as Ações de Controle em uma Alienação de Controle da Companhia. “<u>Alienação de Controle da Companhia</u>” tem o significado que lhe é atribuído no Regulamento do Novo Mercado. “<u>Conselheiro Independente</u>” tem o significado que lhe é atribuído no Regulamento do Novo Mercado. “<u>Grupo de Acionistas</u>” 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; “<u>Poder de Controle</u>” (bem como os seus termos correlatos “<u>Controladora</u>”, “<u>Controlada</u>”, “<u>sob Controle Comum</u>” ou “<u>Controle</u>”) entende-se o poder efetivamente utilizado de dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da Companhia, de	“<u>Administradores</u>” 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. “<u>Adquirente</u>” significa aquele para quem o Acionista Controlador Alienante transfere as Ações de Controle em uma Alienação de Controle da Companhia. “<u>Alienação de Controle da Companhia</u>” tem o significado que lhe é atribuído no Regulamento do Novo Mercado. “<u>Conselheiro Independente</u>” tem o significado que lhe é atribuído no Regulamento do Novo Mercado. “<u>Grupo de Acionistas</u>” 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; “<u>Poder de Controle</u>” (bem como os seus termos correlatos “<u>Controladora</u>”, “<u>Controlada</u>”, “<u>sob Controle Comum</u>” ou “<u>Controle</u>”) 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	
--	---	--

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 “<u>Valor Econômico</u>” tem o significado que lhe é atribuído no Regulamento do Novo Mercado.	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 ("<u>OPA</u>"), 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,	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 ("<u>OPA</u>"), observando-se o disposto na regulamentação aplicável da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, os regulamentos da BM&FBOVESPA<u>B3</u> 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<u>,B3</u>, (iii) lançada pelo preço	Alterado para refletir a mudança da razão social da BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros para B3 – Brasil, Bolsa, Balcão.

(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.	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 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 9º - O disposto neste artigo 31⁴ 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.	Correção de referência cruzada.
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.	Parágrafo 11º - Para fins deste Estatuto Social, os termos abaixo iniciados em letras maiúsculas terão os seguintes significados: <u>“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</u>	Realocação do conceito de “Acionista Relevante”, bem como ajuste de termo definido.

‘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.	<u>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.</u> ‘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.	
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.	Artigo 35³² - 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)^{ações em circulação} 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^{B3} 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^{B3} 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^{B3} aplicáveis.	Alterado para refletir a mudança da razão social da BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros para B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, ajuste de termo definido, bem como exclusão de obrigação imputada à B3, por solicitação da própria B3.
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	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	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da

Econômico apurado no laudo de avaliação elaborado nos termos do caput e Parágrafo 1º do artigo 39, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis:	Econômico apurado no laudo de avaliação elaborado nos termos do caput e Parágrafo 1º do artigo 39, respeitadas as normas legais e regulamentares aplicáveis:	B3. Tal situação seguirá o rito previsto na lei das sociedades por ações e regulamentação da CVM, que indicam que o valor pago deverá ser o valor justo, calculado por avaliador que utilizará método de avaliação aceito pela CVM.
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 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.	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3. Contudo, o Regulamento do Novo Mercado ainda regula tais situações da mesma maneira, devendo as companhias segui-la.
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	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	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3. Tais situações seguirão rito

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.	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.	previsto na lei das sociedades por ações e regulamentação da CVM. Segundo o atual regulamento do Novo Mercado a OPA para saída do Novo Mercado deverá ser realizada pelo Acionista Controlador. Caso não exista acionista controlador, a realização da OPA poderá ser dispensada pela maioria dos acionistas reunidos em assembleia convocada para decidir o tema ou a Companhia terá que realizar a OPA.
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	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	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3. Tais situações seguirão rito previsto na lei das sociedades por ações e regulamentação da CVM,

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.	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.	que não requerem a escolha, pelos acionistas, de um avaliador, que será escolhido pelo conselho de administração e utilizará critério aceito pela CVM para a avaliação da Companhia..
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 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.	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3. Não é mais necessária a assinatura de termo de anuência.

Artigo 41 – Nenhum acordo de acionistas que disponha sobre o exercício do Poder de Controle poderá ser registrado na sede da Companhia enquanto os seus signatários não tenham subscrito o Termo de Anuência dos Controladores a que se refere o Regulamento do Novo Mercado.	Artigo 41 – Nenhum acordo de acionistas que disponha sobre o exercício do Poder de Controle poderá ser registrado na sede da Companhia enquanto os seus signatários não tenham subscrito o Termo de Anuência dos Controladores a que se refere o Regulamento do Novo Mercado.	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3. Não é mais necessária a assinatura de termo de anuência.
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	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	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3. Contudo o novo regulamento do Novo Mercado ainda exige o lançamento de uma OPA nesse caso, que deverá ocorrer da mesma forma que uma OPA para saída voluntária do Novo Mercado.

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.	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 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.	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3. Em caso de conflito deverá prevalecer o que está disposto no estatuto, sem prejuízo das possíveis sanções por descumprimento das regras do Novo Mercado.
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.	<u>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.</u>	Realocação do artigo.

CAPÍTULO VI DO JUÍZO ARBITRAL	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.	Artigo 4533 – A Companhia, seus acionistas, Administradores<u>administradores</u> e os membros do Conselho Fiscal, <u>efetivos e suplentes, se houver</u>, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda<u>em</u> na forma de seu regulamento, qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada <u>com</u> ou oriunda, em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, da sua condição de emissora, acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas <u>na Lei n 6.385/76</u>, 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<u>dos demais regulamentos da B3</u> e do Contrato de Participação no Novo Mercado.	Alterado tendo em vista as cláusulas mínimas obrigatórias do novo Regulamento do Novo Mercado da B3.
CAPÍTULO VII DA LIQUIDAÇÃO DA COMPANHIA	CAPÍTULO VII DA LIQUIDAÇÃO DA COMPANHIA	
Artigo 46 - A Companhia entrará em liquidação nos casos determinados em lei, cabendo à Assembleia Geral	Artigo 4634 - A Companhia entrará em liquidação nos casos determinados em lei, cabendo à Assembleia Geral	Ajuste de numeração.

eleger o liquidante ou liquidantes, bem como o Conselho Fiscal que deverá funcionar nesse período, obedecidas as formalidades legais.	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	CAPÍTULO VIII DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS	
<i>[antigo artigo 44]</i>	<u>Artigo 4435 - 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, respeitado o Regulamento do Novo Mercado.</u>	Realocação do artigo.
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 4736 - 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.	Ajuste de numeração.
Artigo 48 - É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie a terceiros, sob qualquer modalidade, para negócios estranhos aos interesses sociais.	Artigo 4837 - É vedado à Companhia conceder financiamento ou garantias de qualquer espécie a terceiros, sob qualquer modalidade, para negócios estranhos aos interesses sociais.	Ajuste de numeração.

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.	Artigo 4938 - O disposto no artigo 3431 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 12 de fevereiro de 201526 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.B3.	Alterado para refletir a mudança da razão social da BM&FBOVESPA S.A. – Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros para B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, bem como para atualizar a referência cruzada e renumerar o artigo.



Anexo VI

Estatuto Social Marcado

**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 ([“Estatuto”](#)), pela legislação aplicável e pelo Regulamento ~~de Listagem~~ do Novo Mercado.

Parágrafo Único – Com ~~a admissão~~ [o ingresso](#) da Companhia no ~~segmento especial de listagem denominado~~ Novo Mercado, da ~~BM&FBOVESPA B3~~ S.A. – ~~Brasil, Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (“BM&FBOVESPA, Balcão (“B3”)~~, sujeitam-se, ainda, a Companhia, seus acionistas, ~~Administradores~~ [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~~[administradores](#) e empregados, assim como aos ~~Administradores~~[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, em~~ [conjunto com](#) 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~~ remuneração baseados em ações aos seus ~~Administradores~~ administradores e empregados, assim como aos ~~Administradores~~ 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; e
- ~~(vii) Deliberar a saída do Novo Mercado ("Novo Mercado") da BM&FBOVESPA S.A. — Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros ("BM&FBOVESPA") e da B3.~~
- ~~(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 de posse, que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no artigo 33 deste Estatuto, lavrado em livro próprio, assinado pelo ~~Administrador~~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~~Os administradores permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos.

Parágrafo 4º - Os ~~Administradores~~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~~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.

Parágrafo 3º - As reuniões dos órgãos da administração poderão ser realizadas, excepcionalmente, por conferência telefônica, videoconferência, correio eletrônico ou por qualquer outro meio de comunicação que permita a identificação dos membros e a comunicação simultânea com todas as demais pessoas presentes à reunião.

Parágrafo 4º - Os membros que participarem das reuniões por intermédio de conferência telefônica ou videoconferência ou outro meio de comunicação nos termos do parágrafo acima, deverão confirmar seu voto por meio de declaração encaminhada a quem estiver presidindo a reunião por carta, fax, correio eletrônico ou outro meio de comunicação que permita a identificação do membro, logo após o término da reunião. Uma vez recebida a declaração, aquele que estiver presidindo a reunião ficará investido de plenos poderes para assinar a ata da reunião em nome do referido membro.

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, 2 (dois) ou 20% (vinte por cento), o que for maior, deverão ser ~~Conselheiros Independentes~~ conselheiros independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado, ~~e expressamente declarados como tais na ata da Assembleia Geral~~ devendo a caracterização dos indicados ao conselho de administração como conselheiros independentes ser deliberada na 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, na hipótese de haver acionista controlador. 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~~ para o número inteiro imediatamente superior.

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~~ 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~~ 10% (~~quinze~~ dez 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 da~~ Natura &Co de acordo com seus valores, identidade e origem;
- (ii) manter e desenvolver relações institucionais ~~do Grupo da~~ Natura &Co com entidades e autoridades com o objetivo de promover e resguardar os interesses ~~do Grupo da~~ Natura &Co;
- (iii) manter e promover relacionamento com acionistas da Companhia;
- (iv) promover a visão, imagem e aspectos das unidades de negócio independentes dentro ~~do Grupo da~~ Natura &Co 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 da~~ Natura &Co, 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 da~~ Natura &Co 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 da~~ Natura &Co, 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~~ à Natura &Co; e
- (vii) fazer recomendações ao Conselho de Administração e à Diretoria da Companhia no que diz respeito à gestão ~~do Grupo~~ da Natura &Co, 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 &Co" significam a Companhia, bem como 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~~ conselheiro independente somente poderá ser suprida por outro ~~Conselheiro Independente~~ 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 da Companhia no exterior;
- (xiii) Determinar a realização de inspeções, auditoria ou tomada de contas nas subsidiárias, ~~Controladas~~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 ações restritas, opção de compra ou subscrição de ações, de acordo com os Programas de Ações Restritas. Outorga de Opção de Compra ou Subscrição de Ações aprovados em Assembleia Geral, a seus ~~Administradores~~administradores e empregados, assim como aos ~~Administradores~~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~~ em

[conjunto.com](#) 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 tripla 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;~~
- ~~(xxiii)~~ ~~(xxiv)~~ Aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais; e
- ~~(xxiv)~~ ~~(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;
- ~~(xxv)~~ ~~(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) ~~inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a liquidez das ações;~~ (ii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; e ~~(iv) outros pontos que o Conselho de Administração considerar pertinentes~~ (iii) a respeito de alternativas à aceitação da oferta pública de aquisição de ações disponíveis no mercado, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM; e
- ~~(xxvi)~~ ~~(xxvii)~~ Decidir sobre (i) a declaração de dividendos intermediários, nos termos do artigo 28, §3º; e (ii) o pagamento ou crédito de juros sobre o capital próprio no curso do exercício aos acionistas, nos termos da legislação aplicável.

Sub-Seção III Da Diretoria

Artigo 21 - A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de no mínimo 4 (quatro) e no máximo 10 (dez) membros, sendo um 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~~[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~~[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~~ da Natura &Co com relação a temas de natureza jurídica;
- (b) defender os interesses ~~do Grupo~~ da Natura &Co perante terceiros; e
- (c) desenvolver e coordenar o programa de compliance ~~do Grupo~~ da Natura &Co.

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 judicia.

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 efetivos e suplentes, estará condicionada à ~~prévia subseriação do Termo de Anuência dos Membros do Conselho Fiscal nos termos do disposto no Regulamento do Novo Mercado~~ assinatura de termo de posse, que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no artigo 33 deste Estatuto, 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~~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~~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~~ alienação direta ou indireta 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~~ adquirente se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição ~~das ações~~ de ações tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade dos demais acionistas ~~da Companhia~~, observando as condições e os prazos previstos na legislação ~~vigente na regulamentação em vigor~~ e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao ~~Acionista Controlador Alienante~~ 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~~[B3](#) 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~~[B3](#), (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~~³¹ 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:

“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.

‘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 3532 - 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)~~ ações em circulação da Companhia e que deseje realizar uma nova aquisição de ações de emissão da Companhia em bolsa de valores, estará obrigado a, previamente a cada nova aquisição, comunicar por escrito à Companhia e à BM&FBOVESPA sua intenção de adquirir outras ações de emissão da Companhia, com antecedência mínima de 3 (três) dias úteis da data prevista para a realização da nova aquisição de ações, ~~e a tomar todas as providências para que tal aquisição se dê através de leilão de compra a ser realizado em pregão da BM&FBOVESPA do qual possam participar terceiros interferentes e/ou eventualmente a própria Companhia,~~ observados sempre os termos da legislação vigente, da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários – CVM e os regulamentos da BM&FBOVESPA aplicáveis.

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

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

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

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

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

~~**Parágrafo 2º** — Na ausência de definição dos responsáveis pela realização da oferta pública de aquisição de ações, no caso de operação de reorganização societária, na qual a companhia resultante dessa reorganização não tenha seus valores mobiliários admitidos à~~

~~negociação no Novo Mercado, caberá aos acionistas que votaram favoravelmente à reorganização societária realizar a referida oferta.~~

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

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

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

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

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

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

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

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

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

~~**Parágrafo 4º**— Caso a assembleia geral mencionada no Parágrafo 3º acima delibere pela saída da Companhia do Novo Mercado, a referida assembleia geral deverá definir o(s) responsável(is) pela realização da oferta pública de aquisição de ações prevista no caput,~~

~~o(s) qual(is), presente(s) na assembleia, deverá(ão) assumir expressamente a obrigação de realizar a oferta.~~

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

~~Artigo 44 — Os casos omissos neste estatuto serão resolvidos pela Assembleia Geral e regulados de acordo com o que preceitua a Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976.~~

CAPÍTULO VI DO JUÍZO ARBITRAL

Artigo 4533 – A Companhia, seus acionistas, ~~Administradores~~administradores e os membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, ~~toda~~em forma de seu regulamento, qualquer ~~disputa ou~~ controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda, ~~em especial, da aplicação, validade, eficácia, interpretação, violação e seus efeitos, da sua condição de emissora, acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes~~ das disposições contidas na Lei n 6.385/76, 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~~dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

CAPÍTULO VII DA LIQUIDAÇÃO DA COMPANHIA

Artigo 4634 - 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 4735 - Os casos omissos neste estatuto serão resolvidos pela Assembleia Geral e regulados de acordo com o que preceitua a Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976, respeitado o Regulamento do Novo Mercado.

Artigo 36 - 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 4837 - 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 4938 - O disposto no artigo ~~34~~³¹ 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~~¹² de ~~abril~~^{fevereiro} de ~~2007~~²⁰¹⁵ 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~~^{B3}.



Anexo VII

Estatuto Social Consolidado

**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 (“Estatuto”), pela legislação aplicável e pelo Regulamento do Novo Mercado.

Parágrafo Único – Com o ingresso da Companhia no Novo Mercado, da B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão (“B3”), sujeitam-se, ainda, a Companhia, seus acionistas, administradores e membros do conselho fiscal, quando instalado, às disposições do 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, em conjunto com 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 remuneração baseados em 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; e

Deliberar a saída do Novo Mercado da B3.

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 de posse, que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no artigo 33 deste Estatuto, lavrado em livro próprio, assinado pelo administrador empossado, dispensada qualquer garantia de gestão.

Parágrafo 2º -

Os administradores permanecerão em seus cargos até a posse de seus substitutos.

Parágrafo 3º - 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.

Parágrafo 3º - As reuniões dos órgãos da administração poderão ser realizadas, excepcionalmente, por conferência telefônica, videoconferência, correio eletrônico ou por qualquer outro meio de comunicação que permita a identificação dos membros e a comunicação simultânea com todas as demais pessoas presentes à reunião.

Parágrafo 4º - Os membros que participarem das reuniões por intermédio de conferência telefônica ou videoconferência ou outro meio de comunicação nos termos do parágrafo acima, deverão confirmar seu voto por meio de declaração encaminhada a quem estiver presidindo a reunião por carta, fax, correio eletrônico ou outro meio de comunicação que permita a identificação do membro, logo após o término da reunião. Uma vez recebida a declaração, aquele que estiver presidindo a reunião ficará investido de plenos poderes para assinar a ata da reunião em nome do referido membro.

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, 2 (dois) ou 20% (vinte por cento), o que for maior, deverão ser conselheiros independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado, devendo a caracterização dos indicados ao conselho de administração como conselheiros independentes ser deliberada na 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, na hipótese de haver acionista controlador. Quando, em decorrência da observância do percentual referido acima, resultar número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro imediatamente superior.

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, 10% (dez por cento) ou mais das ações ordinárias da Companhia o direito de indicar um membro. 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 da Natura &Co de acordo com seus valores, identidade e origem;
- (ii) manter e desenvolver relações institucionais da Natura &Co com entidades e autoridades com o objetivo de promover e resguardar os interesses da Natura &Co;
- (iii) manter e promover relacionamento com acionistas da Companhia;
- (iv) promover a visão, imagem e aspectos das unidades de negócio independentes dentro da Natura &Co 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 da Natura &Co, 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 da Natura &Co 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 da Natura &Co, 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 à Natura &Co; e
- (vii) fazer recomendações ao Conselho de Administração e à Diretoria da Companhia no que diz respeito à gestão da Natura &Co, 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, "Natura &Co" significam a Companhia, bem como 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.

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 - 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 da Companhia 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 ações restritas, opção de compra ou subscrição de ações, de acordo com os Programas de Ações Restritas, 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, em conjunto com 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) Aprovar a contratação da instituição depositária prestadora dos serviços de ações escriturais;
- (xxiv) 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;
- (xxv) 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, inclusive em relação ao preço e aos potenciais impactos para a liquidez das ações; (ii) os planos estratégicos divulgados pelo ofertante em relação à Companhia; e (iii) a respeito de alternativas à aceitação da oferta pública de aquisição de ações disponíveis no mercado, bem como as informações exigidas pelas regras aplicáveis estabelecidas pela CVM; e
- (xxvi) Decidir sobre (i) a declaração de dividendos intermediários, nos termos do artigo 28, §3º; e (ii) o pagamento ou crédito de juros sobre o capital próprio no curso do exercício aos acionistas, nos termos da legislação aplicável.

Sub-Seção III

Da Diretoria

Artigo 21 - A Diretoria, cujos membros serão eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo Conselho de Administração, será composta de no mínimo 4 (quatro) e no máximo 10 (dez) membros, sendo um 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 a Natura &Co com relação a temas de natureza jurídica;
- (b) defender os interesses da Natura &Co perante terceiros; e
- (c) desenvolver e coordenar o programa de compliance da Natura &Co.

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 judicia.

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 - A posse dos membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, estará condicionada à assinatura de termo de posse, que deve contemplar sua sujeição à cláusula compromissória referida no artigo 33 deste Estatuto, 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

Artigo 30 - A alienação direta ou indireta 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 de ações tendo por objeto as ações de emissão da Companhia de titularidade dos demais acionistas, observando as condições e os prazos previstos na legislação e na regulamentação em vigor e no Regulamento do Novo Mercado, de forma a lhes assegurar tratamento igualitário àquele dado ao alienante.

Artigo 31 - 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 B3 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 B3, (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 31 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, os termos abaixo iniciados em letras maiúsculas terão os seguintes significados:

“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.

“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 32 - 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 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 B3 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, observados sempre os termos da legislação vigente, da regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários – CVM e os regulamentos da B3 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.

CAPÍTULO VI DO JUÍZO ARBITRAL

Artigo 33 – A Companhia, seus acionistas, administradores e os membros do Conselho Fiscal, efetivos e suplentes, se houver, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, na forma de seu regulamento, qualquer controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada com ou oriunda da sua condição de emissora, acionistas, administradores, e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei n 6.385/76, 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, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

CAPÍTULO VII DA LIQUIDAÇÃO DA COMPANHIA

Artigo 34 - 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 35 - 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, respeitado o Regulamento do Novo Mercado.

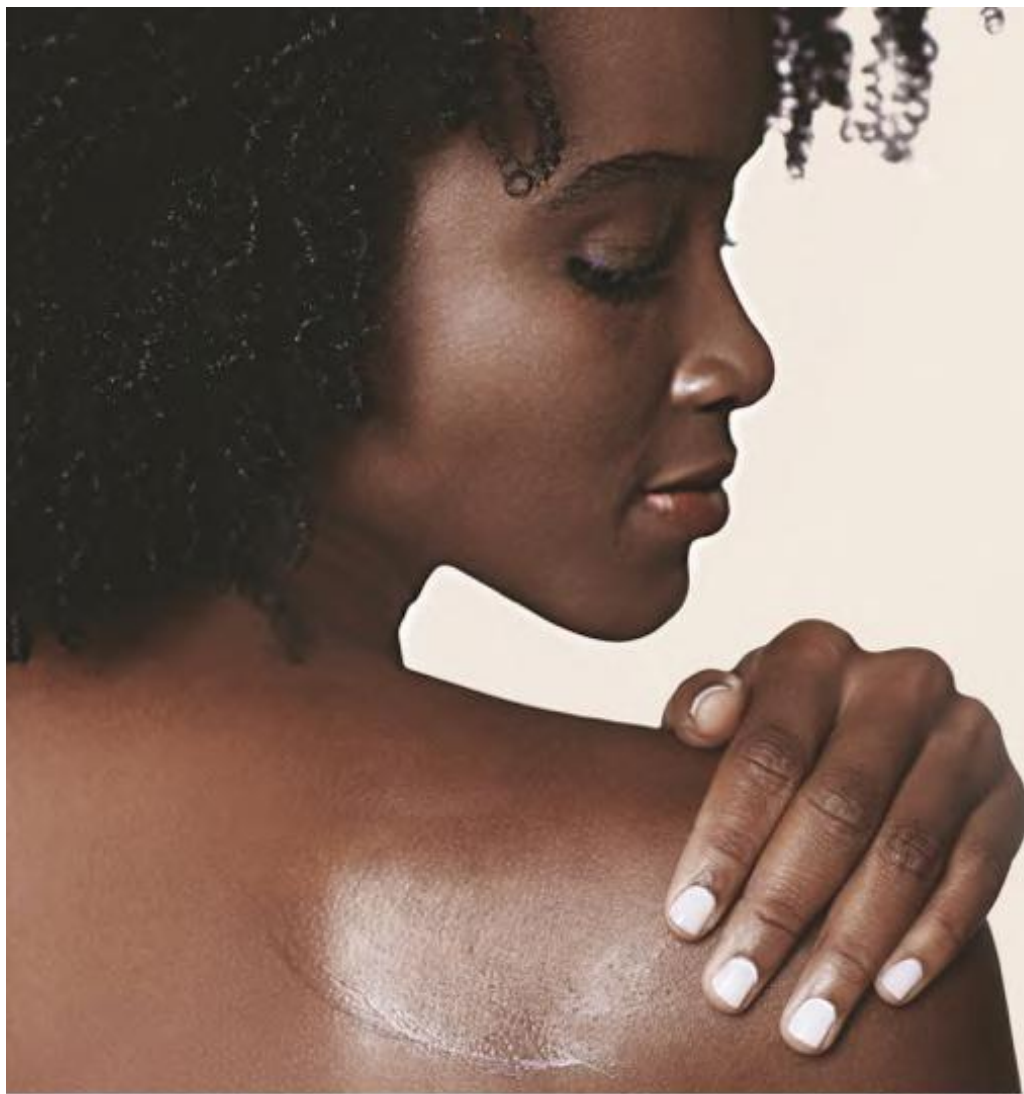
Artigo 36 - A Companhia observará os acordos de acionistas arquivados em sua sede, sendo expressamente vedado aos integrantes da mesa diretora da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração acatar declaração de voto de qualquer acionista, signatário de acordo de acionistas devidamente arquivado 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 37 - 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 38 - O disposto no artigo 31 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 12 de fevereiro de 2015 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 B3.



Anexo A

**Boletins de Voto a Distância
para AGO e AGE**

BOLETIM DE VOTO A DISTÂNCIA**AGO - NATURA COSMETICOS S.A. de 20/04/2018**

Nome do Acionista
CNPJ ou CPF do acionista
E-mail
Orientações de preenchimento Este boletim de voto a distância (o “Boletim”) refere-se à assembleia geral ordinária da Natura Cosméticos S.A. (a “Natura” ou “Companhia”) a ser realizada em 20 de abril de 2018, às 8:30 horas (a “AGO”), e deve ser preenchido na hipótese de o acionista optar por exercer seu direito de voto a distância, nos termos do artigo 121, parágrafo único, da Lei 6.404/1976 e da Instrução CVM nº 481/2009 (a “ICVM 481”). Caso o acionista deseje exercer seu direito de voto a distância, é imprescindível que preencha os campos acima com seu nome completo (ou denominação social, caso seja pessoa jurídica) e número de inscrição junto ao Ministério da Fazenda, quer seja no CNPJ ou no CPF. O preenchimento do endereço de e-mail é recomendável, embora não seja obrigatório. Para que este Boletim seja considerado válido e os votos nele proferidos sejam contabilizados como parte integrante do quorum da AGO (i) todos os campos deverão ser devidamente preenchidos; (ii) todas as suas páginas deverão ser rubricadas pelo acionista (ou por seu representante legal, conforme o caso); e (iii) ao final, o acionista (ou seu representante legal, conforme o caso) deverá assiná-lo. O prazo para submissão deste Boletim diretamente à Companhia ou por meio de prestadores de serviços (nos termos do artigo 21-B da ICVM 481) é 13 de abril de 2018. Os Boletins recebidos após tal data serão desconsiderados. Orientações de entrega, indicando a faculdade de enviar diretamente à companhia ou enviar instruções de preenchimento ao escriturador ou ao custodiante O acionista que optar por exercer seu direito de voto a distância poderá preencher e enviar o Boletim diretamente à Companhia ou transmitir as instruções de preenchimento para prestadores de serviços aptos, conforme orientações abaixo. 1. Exercício de voto por meio de prestadores de serviços – Sistema de voto à distância O acionista que optar por exercer seu direito de voto a distância por intermédio de prestadores de serviços deverá transmitir suas instruções de voto a seus respectivos agentes de custódia que prestem esse serviço, no caso de acionistas titulares de ações depositadas em depositário central, ou para Itaú Corretora de Valores S.A. (“Itaú”), instituição financeira contratada pela Companhia para a prestação de serviços de escrituração de valores mobiliários, no caso de ações que não estejam depositadas em depositário central, observadas as regras e prazos por esses determinadas. Para tanto, o acionista deverá entrar em contato com seus agentes de custódia ou com o Itaú, conforme o caso, e verificar os procedimentos por eles estabelecidos para emissão das instruções de voto via Boletim, bem como os documentos e informações por eles exigidos para tal. O acionista deve transmitir as instruções de preenchimento do Boletim para seus agentes de custódia ou para o escriturador com a antecedência à data de realização da AGO estabelecida na ICVM 481 (qual seja, 7 (sete) dias antes da AGO, ou seja, até 13 de abril de 2018 (inclusive)), salvo se prazo diverso for estabelecido por seus agentes de custódia ou pelo escriturador. Referidos prestadores de serviço comunicarão ao acionista o recebimento das instruções de voto ou a necessidade de retificação ou reenvio, devendo prever os procedimentos e prazos aplicáveis. Conforme determinado pela ICVM 481, referidos prestadores de serviços, ao receber as instruções de voto do acionista por meio de seus respectivos agentes de custódia ou escriturador, desconsiderarão eventuais instruções divergentes em relação a uma mesma deliberação que tenham sido emitidas pelo mesmo número de inscrição no CPF ou CNPJ. 2. Envio do boletim pelo acionista diretamente à Companhia O acionista que optar por exercer seu direito de voto a distância, por meio de envio deste Boletim diretamente à Companhia, deverá encaminhar os documentos listados abaixo para o endereço postal localizado na Avenida Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguara,, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores. (i) via física deste Boletim, devidamente preenchido, rubricado e assinado com assinatura reconhecida em cartório; e (ii) cópia autenticada dos seguintes documentos: (a) acionistas que sejam pessoas físicas: documento de identificação com foto; (b) acionistas que sejam pessoas jurídicas: cópias autenticadas da última consolidação do estatuto ou do contrato social e da documentação

BOLETIM DE VOTO A DISTÂNCIA
AGO - NATURA COSMETICOS S.A. de 20/04/2018

comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); e (c) acionistas que sejam fundos de investimento: cópias autenticadas do último regulamento consolidado do fundo, do estatuto ou contrato social do seu administrador e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is). Os acionistas estrangeiros deverão apresentar a mesma documentação aplicável aos acionistas brasileiros, a qual deverá estar devidamente notariada no país de origem, consularizada (ressalvados os procedimentos alternativos eventualmente admitidos em razão de acordos ou convenções internacionais) e traduzida para o português por tradutor público juramentado no Brasil.

O Boletim e documentação correlata somente serão considerados como recebidos pela Companhia e, portanto, considerados para fins de cômputo dos quoruns da AGO, caso a Companhia receba via física de tais documentos, nos termos dos itens (i) e (ii) acima, em até 7 (sete) dias de antecedência em relação à data de realização da AGO, isto é, até 13 de abril de 2018. Os Boletins e documentação correlata recebidos após tal data serão desconsiderados.

O Boletim também poderá ser enviado para o endereço eletrônico ri@natura.net (Assunto: Boletim de Voto a Distância), sendo que nesse caso também será necessário o envio físico da via original e da documentação correlata.

Endereço postal e eletrônico para envio do boletim de voto a distância, caso o acionista deseje entregar o documento diretamente à companhia

Endereço eletrônico: ri@natura.net

Avenida Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguara, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores.

Indicação da instituição contratada pela companhia para prestar o serviço de escrituração de valores mobiliários, com nome, endereço físico e eletrônico, telefone e pessoa para contato

Itaú Corretora de Valores S.A.

Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.500, 3º andar, São Paulo, SP

Telefone: +55 (11) 3003-9285 (capitais e regiões metropolitanas)

Telefone: +55 (11) 0800 7209285 (demais localidades)

O atendimento é feito em dias úteis das 9:00 horas às 18:00 horas

E-mail: atendimentoescrituracao@itau-unibanco.com.br

Deliberações / Questões relacionadas à AGO

Deliberação Simples

1. Aprovar o relatório da administração e as demonstrações financeiras, acompanhadas do parecer dos auditores externos independentes, relativos ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017.

[] Aprovar [] Rejeitar [] Abster-se

Deliberação Simples

2. Aprovar a proposta da administração de orçamento de capital para o ano de 2018, de destinação do lucro líquido do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017 e de ratificação das distribuições antecipadas de dividendos e de juros sobre capital próprio intermediários.

[] Aprovar [] Rejeitar [] Abster-se

Deliberação Simples

3. Aprovar a proposta da administração de definição do número de 9 (nove) membros ou, havendo pedido de eleição em separado, de 10 (dez) membros, que comporão o Conselho de Administração da Companhia, com prazo de mandato que se encerrará na data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2018.

[] Aprovar [] Rejeitar [] Abster-se

Eleição do conselho de administração por chapa única

BOLETIM DE VOTO A DISTÂNCIA
AGO - NATURA COSMETICOS S.A. de 20/04/2018

Chapa proposta pela administração da Companhia

Antonio Luiz da Cunha Seabra

Guilherme Peirão Leal

Pedro Luiz Barreiros Passos

Roberto de Oliveira Marques

Carla Schmitzberger

Silvia Freire Dentes da Silva Dias Lagnado

Fábio Colletti Barbosa

Gilberto Mifano

Peter Bryce Saunders

4. Indicação de todos os nomes que compõem a chapa - Chapa proposta pela administração da Companhia

☐ Aprovar ☐ Rejeitar ☐ Abster-se

5. Caso um dos candidatos que compõem a chapa escolhida deixe de integrá-la, os votos correspondentes às suas ações podem continuar sendo conferidos à chapa escolhida?

☐ Sim ☐ Não ☐ Abster-se

6. Em caso de adoção do processo de eleição por voto múltiplo, os votos correspondentes às suas ações devem ser distribuídos em percentuais igualitários pelos membros da chapa que você escolheu?

☐ Sim ☐ Não ☐ Abster-se

7. Visualização de todos os candidatos que compõem a chapa para indicação da % (porcentagem) dos votos a ser atribuída

Antonio Luiz da Cunha Seabra %

Guilherme Peirão Leal %

Pedro Luiz Barreiros Passos %

Roberto de Oliveira Marques %

Carla Schmitzberger %

Silvia Freire Dentes da Silva Dias Lagnado %

Fábio Colletti Barbosa %

Gilberto Mifano %

Peter Bryce Saunders %

Questão Simples

8. Deseja requerer a adoção do processo de voto múltiplo para eleição do conselho de administração, nos termos do art. 141 da Lei nº 6.404, de 1976?

☐ Sim ☐ Não ☐ Abster-se

BOLETIM DE VOTO A DISTÂNCIA
AGO - NATURA COSMETICOS S.A. de 20/04/2018

Deliberação Simples

9. Aprovar a proposta da administração de fixação da remuneração global dos administradores da Companhia a ser paga até a data de realização da assembleia geral ordinária em que os acionistas da Companhia votarem acerca das demonstrações financeiras do exercício social a ser encerrado em 31 de dezembro de 2018.

[☐] Aprovar [☐] Rejeitar [☐] Abster-se

Questão Simples

10. Deseja solicitar a instalação do conselho fiscal, nos termos do art. 161 da Lei nº 6.404, de 1976?

[☐] Sim [☐] Não [☐] Abster-se

Questão Simples

11. Deseja requerer a adoção do voto em separado para eleição do conselho de administração?

[☐] Sim [☐] Não [☐] Abster-se

Questão Simples

12. Caso seja necessária a realização de segunda convocação para AGO, as instruções de voto contidas neste Boletim podem ser consideradas também na hipótese de realização da AGO em segunda convocação?

[☐] Sim [☐] Não [☐] Abster-se

Cidade : _____

Data : _____

Assinatura : _____

Nome do Acionista : _____

Telefone : _____

BOLETIM DE VOTO A DISTÂNCIA**AGE - NATURA COSMETICOS S.A. de 20/04/2018**

Nome do Acionista
CNPJ ou CPF do acionista
E-mail
Orientações de preenchimento Este boletim de voto a distância (o “Boletim”) refere-se à assembleia geral extraordinária da Natura Cosméticos S.A. (a “Natura” ou “Companhia”) a ser realizada em 20 de abril de 2018, às 8:30 horas (a “AGE”), e deve ser preenchido na hipótese de o acionista optar por exercer seu direito de voto a distância, nos termos do artigo 121, parágrafo único, da Lei 6.404/1976 e da Instrução CVM nº 481/2009 (a “ICVM 481”). Caso o acionista deseje exercer seu direito de voto a distância, é imprescindível que preencha os campos acima com seu nome completo (ou denominação social, caso seja pessoa jurídica) e número de inscrição junto ao Ministério da Fazenda, quer seja no CNPJ ou no CPF. O preenchimento do endereço de e-mail é recomendável, embora não seja obrigatório. Para que este Boletim seja considerado válido e os votos nele proferidos sejam contabilizados como parte integrante dos quoruns da AGE (i) todos os campos deverão ser devidamente preenchidos; (ii) todas as suas páginas deverão ser rubricadas pelo acionista (ou por seu representante legal, conforme o caso); e (iii) ao final, o acionista (ou seu representante legal, conforme o caso) deverá assiná-lo. O prazo para submissão deste Boletim diretamente à Companhia ou por meio de prestadores de serviços (nos termos do artigo 21-B da ICVM 481) é 13 de abril de 2018. Os Boletins recebidos após tal data serão desconsiderados. Orientações de entrega, indicando a faculdade de enviar diretamente à companhia ou enviar instruções de preenchimento ao escriturador ou ao custodiante O acionista que optar por exercer seu direito de voto a distância poderá preencher e enviar o Boletim diretamente à Companhia ou transmitir as instruções de preenchimento para prestadores de serviços aptos, conforme orientações abaixo. 1. Exercício de voto por meio de prestadores de serviços – Sistema de voto à distância O acionista que optar por exercer seu direito de voto a distância por intermédio de prestadores de serviços deverá transmitir suas instruções de voto a seus respectivos agentes de custódia que prestem esse serviço, no caso de acionistas titulares de ações depositadas em depositário central, ou para Itaú Corretora de Valores S.A. (“Itaú”), instituição financeira contratada pela Companhia para a prestação de serviços de escrituração de valores mobiliários, no caso de ações que não estejam depositadas em depositário central, observadas as regras e prazos por esses determinadas. Para tanto, o acionista deverá entrar em contato com seus agentes de custódia ou com o Itaú, conforme o caso, e verificar os procedimentos por eles estabelecidos para emissão das instruções de voto via Boletim, bem como os documentos e informações por eles exigidos para tal. O acionista deve transmitir as instruções de preenchimento do Boletim para seus agentes de custódia ou para o escriturador com a antecedência à data de realização da AGE estabelecida na ICVM 481 (qual seja, 7 (sete) dias antes da AGE, ou seja, até 13 de abril de 2018 (inclusive)), salvo se prazo diverso for estabelecido por seus agentes de custódia ou pelo escriturador. Referidos prestadores de serviço comunicarão ao acionista o recebimento das instruções de voto ou a necessidade de retificação ou reenvio, devendo prever os procedimentos e prazos aplicáveis. Conforme determinado pela ICVM 481, referidos prestadores de serviços, ao receber as instruções de voto do acionista por meio de seus respectivos agentes de custódia ou escriturador, desconsiderarão eventuais instruções divergentes em relação a uma mesma deliberação que tenham sido emitidas pelo mesmo número de inscrição no CPF ou CNPJ. 2. Envio do boletim pelo acionista diretamente à Companhia O acionista que optar por exercer seu direito de voto a distância, por meio de envio deste Boletim diretamente à Companhia, deverá encaminhar os documentos listados abaixo para o endereço postal localizado na Avenida Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguara, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores. (i) via física deste Boletim, devidamente preenchido, rubricado e assinado com assinatura reconhecida em cartório; e (ii) cópia autenticada dos seguintes documentos: (a) acionistas que sejam pessoas físicas: documento de identificação com foto; (b) acionistas que sejam pessoas jurídicas: cópias autenticadas da última consolidação do estatuto ou do contrato social e da documentação

BOLETIM DE VOTO A DISTÂNCIA
AGE - NATURA COSMETICOS S.A. de 20/04/2018

comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is); e (c) acionistas que sejam fundos de investimento: cópias autenticadas do último regulamento consolidado do fundo, do estatuto ou contrato social do seu administrador e da documentação comprobatória de representação (ata de eleição dos diretores e/ou procuração) e documento de identificação com foto do(s) representante(s) legal(is). Os acionistas estrangeiros deverão apresentar a mesma documentação aplicável aos acionistas brasileiros, a qual deverá estar devidamente notariada no país de origem, consularizada (ressalvados os procedimentos alternativos eventualmente admitidos em razão de acordos ou convenções internacionais) e traduzida para o português por tradutor público juramentado no Brasil.

O Boletim e documentação correlata somente serão considerados como recebidos pela Companhia e, portanto, considerados para fins de cômputo dos quoruns da AGE, caso a Companhia receba via física de tais documentos, nos termos dos itens (i) e (ii) acima, em até 7 (sete) dias de antecedência em relação à data de realização da AGE, isto é, até 13 de abril de 2018. Os Boletins e documentação correlata recebidos após tal data serão desconsiderados.

O Boletim também poderá ser enviado para o endereço eletrônico ri@natura.net (Assunto: Boletim de Voto a Distância), sendo que nesse caso também será necessário o envio físico da via original e da documentação correlata.

Endereço postal e eletrônico para envio do boletim de voto a distância, caso o acionista deseje entregar o documento diretamente à companhia

Endereço eletrônico: ri@natura.net

Avenida Alexandre Colares, nº 1188, Vila Jaguara, na Cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, CEP 05106-000, aos cuidados da Gerência de Relações com Investidores.

Indicação da instituição contratada pela companhia para prestar o serviço de escrituração de valores mobiliários, com nome, endereço físico e eletrônico, telefone e pessoa para contato

Itaú Corretora de Valores S.A.
Avenida Brigadeiro Faria Lima, 3.500, 3º andar, São Paulo, SP
Telefone: +55 (11) 3003-9285 (capitais e regiões metropolitanas)
Telefone: +55 (11) 0800 7209285 (demais localidades)
O atendimento é feito em dias úteis das 9:00 horas às 18:00 horas
E-mail: atendimentoescrituracao@itau-unibanco.com.br

Deliberações / Questões relacionadas à AGE

Deliberação Simples

1. Aprovar a proposta de alteração do Estatuto Social, conforme Proposta da Administração e consolidação do Estatuto Social.

[] Aprovar [] Rejeitar [] Abster-se

Questão Simples

2. Caso seja necessária a realização de segunda convocação para AGE, as instruções de voto contidas neste Boletim podem ser consideradas também na hipótese de realização da AGE em segunda convocação?

[] Sim [] Não [] Abster-se

Cidade : _____

Data : _____

Assinatura : _____

Nome do Acionista : _____

Telefone : _____

BOLETIM DE VOTO A DISTÂNCIA
AGE - NATURA COSMETICOS S.A. de 20/04/2018

Obrigado.

