

Mensagem dos fundadores

Possibilidades em tempos líquidos

Por Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos

A incerteza e as inseguranças que dela decorrem são marcas predominantes do mundo nestes nossos tempos. Tempos líquidos – como os denominava o sociólogo polonês Zygmunt Bauman, recentemente falecido – têm como característica o processo de fragmentação civilizatória e da vida humana, que distancia as pessoas e os países. Os sentimentos fraternos e universais se fragilizam, à medida que crescem a desconfiança, o individualismo e o egocentrismo.

A sensação vigente é de profunda dúvida sobre nossos destinos individuais e coletivos, o que provoca ansiedade e angústia, frustração dos cidadãos com a política e sérias tensões no âmbito das nações. Cenários sombrios evocam retorno do nacionalismo, impulsos protecionistas e intolerância ao diverso e ao contraditório, além de riscos de sérios retrocessos nos temas ambientais e nos rumos de um desenvolvimento saudável e inclusivo. Uma das questões que geram incerteza globalmente é a extrema desigualdade social, dentro dos países e entre eles, um dado alarmante para todos nós.

Diante desse quadro, faz-se necessário buscarmos, no humanismo e no respeito ao próximo, as luzes de nossos fundamentos, de nossas origens. Verdades básicas, como a consciência de que todos fazemos parte da cadeia da vida no planeta, devem alimentar nossos pensamentos e nossa disposição, e orientar nossas ações na luta por novos avanços para a humanidade.

Continuamos convictos de que unicamente por meio do sentir e do pensar sistêmicos seremos capazes de nos comprometer com todas as dimensões da vida, por amor e respeito a ela. E é essa natureza de compromisso que nos faz visualizar a beleza na incerteza. Ela oferece oportunidades de inovações de toda ordem, inclusive e especialmente de ordem social.

Ela, a incerteza, tem também um poder convocatório: demanda que todos e cada um de nós – indivíduos e lideranças políticas, sociais, empresariais, acadêmicas e culturais – façamos nossa parte. Que participemos da vida pública e da discussão sobre o futuro que queremos construir. Que sejamos a mudança que desejamos ver acontecer, como diria Mahatma Gandhi ou, mais recentemente, Barack Obama.

As empresas, por sua vez, em defesa também de seus próprios interesses, têm possibilidade e responsabilidade de assumir o papel de agentes de transformação social e conservação ambiental. Devem entender esses dois compromissos como oportunidade de inovações disruptivas.

Como discutido no último Fórum Econômico Mundial, em Davos, é necessário pensar na contribuição que o capitalismo pode dar para reduzir as dores provocadas pela desigualdade social. Fazemos parte desse movimento que busca, a partir de novos paradigmas, criar desenvolvimento e prosperidade para todos, principalmente para aqueles deixados para trás.

A NATURA

Nutridos por nossa experiência, nossas crenças e nossos saberes, temos consciência da dimensão dos desafios que estão a nossa frente. Mas sabemos de nossa vocação, de nossas competências e qualidades, que nos permitiram construir uma empresa que vem, ao longo do tempo, exercendo papel social relevante na transformação de centenas de milhares de vidas. Principalmente por meio de nossa rede de Venda por Relações.

Ao longo de 2016, vivenciamos muitas transformações. Quanto à nossa operação principal, no Brasil, temos bem delineado o planejamento que nos vai permitir obter melhores resultados daqui em diante. Paralelamente, pretendemos manter acelerado o crescimento de nossas Operações Internacionais e identificar os melhores meios para levar nossa proposta de valor para outras geografias. Nesse campo, é importante destacar o desempenho da Aesop, marca originária da Austrália que passou a fazer parte integral da Natura, e que vem se expandindo globalmente.

É importante lembrar que o ano foi de transição também para a alta gestão da Natura: Roberto Oliveira de Lima, a quem agradecemos e desejamos felicidades, concluiu seu período como diretor-presidente. A liderança executiva passou a ser exercida por João Paulo Ferreira, que inicia, assim, uma nova etapa em sua bem-sucedida trajetória de sete anos ao nosso lado. Entusiasma-nos contar com um grupo de líderes experiente, de alta capacidade, coeso e alinhado à visão de futuro que estabelecemos em conjunto. De nosso lado, permanecemos envolvidos em tornar a governança da empresa ainda mais robusta.

Sempre alinhados às nossas origens, priorizamos na Natura a reverência pelas relações e o pensamento sistêmico, fundamentos de nosso compromisso com a sustentabilidade. É essa crença fundamental no poder das relações e da empatia, e na riqueza da diversidade, que nos guia, nos fortalece e ilumina nossa caminhada para o futuro.

E o que é o futuro, senão o que decorre de nossas ações de hoje, do agora?

Mensagem do Comitê Executivo

Prosperidade, pertencimento e propósito

Por João Paulo Ferreira, diretor-presidente, Agenor Leão, Andrea Alvares, Erasmo Toledo, Flavio Pesiguelo, José Roberto Lettiere, Josie Romero e Robert Chatwin

Estamos confiantes na implantação das bases estratégicas de nosso novo ciclo de prosperidade. Uma série de evoluções realizadas em 2016 sustentam nossa convicção de sermos bem-sucedidos na recuperação de nossa operação no Brasil. Isso será feito prioritariamente pela estratégia de revitalização da venda direta, nosso foco para 2017. Estamos lançando uma nova proposta de valor para nossas consultoras que permitirá seu desenvolvimento profissional, a modernização de sua atuação e a progressão de seus ganhos. Se, por um lado, nossas consumidoras receberão um atendimento mais próximo, que fortalece a experiência com nossos produtos, por outro, as consultoras passarão a perceber a Natura como um ambiente de crescimento, a partir de novas formas de relacionamento com a empresa.

Queremos proporcionar ao nosso 1,8 milhão de consultoras cada vez mais oportunidades de prosperidade, sustentadas pelo sentimento de pertencimento a uma comunidade, unida em torno de propósitos de aperfeiçoamento individuais e coletivos, e no ideal de gerar impactos positivos em nossa sociedade.

Em 2016, o desempenho de nossa operação no Brasil e as oscilações cambiais em toda a América Latina acabaram por afetar os resultados da Natura. Dessa forma, nossa receita líquida consolidada somou R\$ 7,9 bilhões, com Ebitda de R\$ 1,3 bilhão e lucro líquido de R\$ 297 milhões. A crise política e econômica brasileira gerou redução do consumo nas diferentes categorias de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene, e um empobrecimento da cesta de compra das consumidoras brasileiras.

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

Do ponto de vista financeiro, fomos mais eficientes na alocação de recursos. Da mesma forma, obtivemos ganhos de produtividade em nossas operações de produção e logística, sem comprometer a qualidade do serviço prestado às nossas consultoras e consumidoras – entregamos mais de 50% de todos os pedidos no Brasil e na América Latina em até 48 horas. Nossa estrutura está preparada para apoiar o crescimento da Natura e, assim, nossos investimentos podem permanecer concentrados em tecnologia digital e marketing, gerando impacto e retorno mais rápido. E nossas equipes estão ainda mais engajadas, como comprovou o aumento dos índices na pesquisa feita em todas as áreas da companhia e geografias em que atuamos, o que reforça nossa confiança.

Entendemos que a tecnologia é um poderoso habilitador para impulsionar os negócios de nossas consultoras, na medida em que fornece meios e informações para que a relação com nossas consumidoras seja ainda mais aquecida. O Rede Natura dobrou de tamanho no ano, já se estabeleceu no Chile e agora chega à Argentina. A transferência dessas

evoluções para as demais operações está cada vez mais acelerada. Já ultrapassamos o estágio de utilizar a tecnologia apenas como um facilitador transacional e estamos no caminho de ser uma empresa orientada por dados, o que impacta positivamente a tomada de decisão, a produtividade e a qualidade da relação entre Natura, consultoras e consumidoras.

Avançamos também em nossa entrada no varejo com a inauguração das primeiras cinco lojas próprias, em São Paulo. O retorno das consumidoras superou nossas expectativas, assim como a forma com que as consultoras passaram a interagir com esses pontos de experimentação de produtos. Esse ganho de competências que nos entusiasma a crescer para outros estados do Brasil em 2017. Também expandimos o alcance de nossa operação em redes de farmácias. Nosso aprendizado com a utilização de diferentes canais já nos permite vislumbrar um imenso campo de sinergias. Acima de tudo, identificamos que, muito além do conflito, o que vamos desenvolver é um espaço de cooperação e complementariedade, no qual a consumidora poderá usufruir as múltiplas manifestações da Natura em favor da qualidade de sua experiência de compra.

Em 2016, também relançamos com sucesso dois de nossos ícones, as linhas Chronos e Ekos, que sempre traduziram nosso espírito de inovação, capaz de gerar uma resposta tecnológica para as demandas de nosso tempo de um jeito que só a Natura sabe fazer. Perseguimos, portanto, mais inovações disruptivas, que aliem o melhor da ciência cosmética mundial aos ativos de nossa biodiversidade.

Estamos empenhados em concretizar um novo ciclo de prosperidade para toda a nossa rede de relações. Nossos produtos, assim como nossa marca, são os veículos para a geração do impacto positivo que almejamos na sociedade. Seguimos pautados por nossa Razão de Ser, busca genuína de todo indivíduo: o *bem estar bem* que se manifesta na harmonia das relações consigo mesmo, com o outro e com o todo.

Receita líquida consolidada (R\$ bilhões)

2012: 6,3

2016: 7,9

6% - taxa de crescimento anual composta

Receita líquida Operações Internacionais (R\$ bilhões)

2012: 0,7

2016: 2,6

37% - taxa de crescimento anual composta

N.º de Consultoras Natura (milhões)

2012: 1,6

2016: 1,8

3% - taxa de crescimento anual composta

Emissão relativa de CO₂ (kg de CO_{2e} / kg de produto)

2012: 3,21

2016: 3,17

1,3% - redução acumulada

Arrecadação da linha Crer para Ver (R\$ milhões)*

2012: 17,3

2016: 38,2

22% - taxa de crescimento anual composta

*Refere-se ao lucro antes do imposto de renda relacionado à venda de produtos da linha Natura Crer para Ver (Brasil e Operações Internacionais).

Apresentação

Este é o Relatório de Administração 2016 da Natura, a primeira publicação do nosso processo integrado de comunicação de resultados. Aqui, você tem acesso às informações centrais do desempenho da companhia, que serão aprofundadas em nosso *Relatório Anual*, a ser lançado em 11 de abril. Nesta peça, como em anos anteriores, aplicamos voluntariamente as diretrizes do International Integrated Reporting Council (IIRC), referência internacional para a apresentação integrada de resultados financeiros e não financeiros.

A NATURA E SEU MODELO DE NEGÓCIOS

Somos uma multinacional brasileira do setor de cosméticos, higiene e beleza, fundada em 1969. Com a marca Natura, além do Brasil, temos negócios em: Argentina, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, México e Peru (e, na Bolívia, atuamos por meio de um distribuidor local). No mercado brasileiro, lideramos a venda direta e estamos expandindo nossa atuação no varejo, com lojas próprias e parcerias com redes de farmácias. Investimos também em uma crescente plataforma digital.

Temos cerca de 7 mil colaboradores, e nossos produtos são vendidos por 1,8 milhão de consultoras. Contamos com fábricas próprias em Cajamar (SP) e Benevides (PA), além de produção terceirizada na Argentina, na Colômbia e no México. A estrutura logística inclui um hub em Itupeva (SP) e nove centros de distribuição – o mais recente deles, inaugurado em 2016, na Argentina. Nossa presença internacional também engloba a marca de origem australiana Aesop, que no final de 2016 foi integralmente adquirida pela Natura.

A nossa atuação é orientada pelo *bem estar bem*, que é a relação harmoniosa do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com o todo. Ao longo de nossa trajetória, aprofundamos o compromisso com o desenvolvimento sustentável. Como empresa,

criamos o desafio de gerar impacto positivo financeiro, social, cultural e ambiental, consolidado na Visão de Sustentabilidade 2050, lançada em 2014. No mesmo ano, fomos a primeira companhia de capital aberto a se tornar Empresa B (ou B Corp). Estamos concluindo o processo de renovação dessa certificação, que identifica um movimento global de empresas que dão o mesmo valor a seus resultados econômicos e socioambientais.

Unimos o design sustentável ao conhecimento tradicional e científico para o desenvolvimento de produtos, num modelo de inovação aberta – que envolve uma rede de parceiros nacionais e globais. Atuamos em conjunto com fornecedores para reduzir o impacto de nossos produtos, desenvolvendo a cadeia de uso de materiais reciclados, como PET e vidro. Mais de 80% de nossas fórmulas são vegetais – renováveis, portanto –, e nos relacionamos com cerca de 2 mil famílias da região amazônica para obtenção de ativos da biodiversidade brasileira, incentivando técnicas produtivas que contribuem para a conservação de 256 mil hectares de floresta em pé.

Estratégia

Depois de dois anos de consolidação das bases para o novo ciclo de prosperidade, acelerar a implantação da estratégia é o foco da Natura em 2017. Temos à frente seis direcionadores. Quatro deles são dedicados a recuperar nossa presença de mercado no Brasil.

1 Revitalização da venda direta A Venda por Relações, que sempre diferenciou a Natura e é a principal fortaleza de nossa empresa, deve ser potencializada em favor da experiência das consumidoras com nossa marca. Ao longo de 2016, construímos uma nova proposta de valor para as consultoras. Ela inclui a valorização da progressão do seu negócio (gerando retornos em renda, benefícios, reconhecimento e desenvolvimento pessoal) e a segmentação em diferentes perfis de atuação.

2 Reposicionamento da marca Natura O lançamento da campanha Viva sua Beleza Viva, ocorrido em 2016, foi o primeiro grande passo para aumentar o reconhecimento da Natura como especialista em beleza e reaproximá-la das consumidoras. Prosseguiremos nessa direção, para construir a percepção de uma marca vibrante e afeita ao diálogo.

3 Revisão estratégica da arquitetura das marcas Queremos que a Natura siga oferecendo inovações relevantes ao mercado – como o relançamento das linhas Ekos e Chronos, em 2016. Para tanto, integramos as áreas de inovação, sustentabilidade e marketing na mesma vice-presidência. Buscamos, assim, gerar produtos que unam alta tecnologia, uso sustentável da biodiversidade e conceitos disruptivos.

4 Experiência de compra multicanal Em 2016, começamos a compreender as sinergias e complementariedades da Venda por Relações com os canais digitais e o varejo. Esse processo está nos ajudando a revisar o portfólio e as estratégias comerciais. Com isso, estaremos mais presentes na jornada de compra das consumidoras, oferecendo o nível desejado de assistência, conveniência e experimentação.

Dois direcionadores são dedicados à nossa atuação internacional.

5 Fortalecer nossa posição na América Latina Ao sustentar nosso forte crescimento anual, vislumbramos estar entre os quatro principais fabricantes de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene em todos os mercados em que atuamos até 2021. Para tanto, temos acelerado a adaptação das evoluções desenvolvidas no Brasil para as demais operações, como a digitalização e a segmentação da Venda por Relações.

6 Expansão para mercados desenvolvidos e em desenvolvimento

Ambicionamos levar nossa marca e sua proposta de valor para mercados maduros da Europa, Ásia e América do Norte. Fizemos transformações em nossas operações na França e nos Estados Unidos, e temos identificado as linhas mais atraentes para países com esse perfil, a exemplo de Ekos, Chronos e Mamãe e Bebê. A experiência com a expansão da Aesop também nos fornece relevantes aprendizados.

Nossa estratégia apoia-se ainda em processos habilitadores, responsáveis por assegurar as bases para a evolução dos negócios. Em 2016, tivemos ganhos de eficiência na alocação de recursos financeiros e em operação e logística. Demos continuidade à transformação digital, modernizando a Venda por Relações e inaugurando o e-commerce.

Nossas ações convergem para o alcance da Visão de Sustentabilidade 2050, que expressa o compromisso da Natura com a geração de impacto positivo em quatro níveis: econômico, social, ambiental e cultural.

Evoluções	Desafios
Seguimos com crescimento consistente nas Operações Internacionais, que representam 32,3% da receita líquida consolidada em 2016.	Retomar a força da venda direta, com a implantação de uma nova proposta de valor para nossas consultoras.
Lançamos o EP&L, a “contabilidade ambiental”. A Natura é a primeira empresa do mundo a fazer um estudo como esse para todo seu portfólio e incluindo a etapa de uso dos produtos.	Fortalecer a operação no Brasil em um ambiente econômico desfavorável.
A plataforma Rede Natura dobrou de tamanho em dois anos e já é um dos principais canais digitais de produtos de beleza do Brasil.	Sustentar o ritmo de crescimento das Operações Internacionais.
Celebramos, em 2016 10, anos sem testes em animais.	Aprofundar a experiência de compra multicanal com a sinergia entre a venda por relações e a expansão dos canais digitais e do varejo.
A Natura está no Top 20 das empresas mais sustentáveis do mundo, segundo o ranking Global 100, da Corporate Knights.	Ter uma organização cada vez mais ágil e inovadora que responda à velocidade das mudanças de nosso tempo.
O Crer para Ver registrou novo recorde de arrecadação, ultrapassando R\$ 38 milhões no Brasil e nas Operações Internacionais.	Avançar no alcance das ambições 2020 que compõem nossa Visão de Sustentabilidade 2050.

Desempenho 2016

Apesar do ambiente econômico marcado pela retração da renda, que levou consumidoras a buscar produtos com menor preço, obtivemos uma melhora no quarto trimestre, impulsionada por nossa estratégia de Natal. O desempenho da Natura em 2016 foi influenciado pela queda de receita no Brasil, especialmente no terceiro trimestre, e pelas oscilações cambiais na América Latina, que reduziram o crescimento das Operações Internacionais. A receita líquida consolidada no ano foi de R\$ 7,9 bilhões, estável em relação a 2015. O Ebitda consolidado retraiu 10%, somando R\$ 1,3 bilhão, embora tenha crescido 46% na América Latina e 28% na Aesop. Essas circunstâncias exigiram

disciplina na gestão de despesas e capital de giro. Encerramos o ano com Capex de R\$ 306 milhões, em linha com nossas estimativas, com gestão mais criteriosa de investimentos.

Mesmo num cenário de contenção, a Natura continuou a gerar valor para toda a sua rede de relações. As vendas da linha de produtos Crer para Ver, que destinam recursos para a melhoria da educação por meio do Instituto Natura, passaram de R\$ 30 milhões em 2015 para R\$ 38,2 milhões em 2016, considerando Brasil e América Latina. Da mesma forma, destinamos mais de R\$ 220 milhões para a região pan-amazônica, principalmente para a compra de insumos da biodiversidade (64%), e estamos próximos de atingir a meta de movimentar R\$ 1 bilhão em negócios na região entre 2011 e 2020 – já somamos R\$ 973 milhões até 2016. São recursos que geram impacto social e ambiental, ao valorizar a geração de riqueza da floresta em pé. Em contrapartida, nossos parceiros locais fornecem alguns dos principais ativos de nossa base tecnológica.

Ainda do ponto de vista ambiental, a redução de volume produzido não afetou a performance de emissões relativas de CO₂, que permaneceu estável em 3,17 kgCO₂e por quilo de produto faturado. Esse resultado foi obtido principalmente por evoluções logísticas, como o maior uso de cabotagem no transporte de produtos nas regiões Norte e Nordeste. O mesmo não aconteceu com o consumo relativo de água por unidade produzida, que teve aumento de 8% (mas, considerando o consumo absoluto, houve uma redução de 5% no volume de água captado em relação a 2015).

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Em 10 de fevereiro de 2017, a Natura pagou juros sobre o capital próprio, referentes ao período de 1.º de janeiro a 30 de novembro de 2016, no valor total de R\$ 61,8 milhões, correspondendo a R\$ 0,143628930 por ação. Esse montante representa R\$ 52,5 milhões em juros sobre o capital próprio líquidos de Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), o que corresponde a R\$ 0,122084591 por ação.

O Conselho de Administração aprovou, no dia 22 de fevereiro de 2017, a proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, que será realizada em 11 de abril de 2017, para o pagamento, em 20 de abril de 2017, de R\$ 51,3 milhões referentes aos dividendos dos resultados do exercício de 2016 e 4,8 milhões líquidos de IRRF relativos aos juros sobre capital próprio do mês de dezembro de 2016.

Esses dividendos e juros sobre capital próprio somados representarão uma remuneração líquida de R\$ 0,252308702 por ação, correspondendo a uma distribuição de 40% do lucro líquido de 2016.

Indicadores			
	2014	2015	2016
Econômicos (R\$ milhões)			
Receita líquida consolidada	7.408,4	7.899,0	7.912,7
Ebitda consolidado	1.554,5	1.495,9	1.343,6
Lucro líquido consolidado	732,8	513,5	296,7
Geração de caixa livre	208,6	818,1	469,9
Volume médio diário negociado de ações ¹	47,9	30,2	39,1
Percentual de OIs na receita líquida (%) ²	19,2	29,0	32,3
Distribuição de riqueza (R\$ milhões)			
Acionistas ³	709	360	119
Lucros retidos	24	154	178
Consultoras	4.122	4.421	4.430
Colaboradores	1.075	1.245	1.327
Fornecedores	5.925	6.374	6.512
Governo	1.724	2.149	2.009
Ambientais			
Emissão relativa de gases GEE (kg CO2e/kg produto faturado) ^{4,5}	3,00	3,17	3,17
Emissões GEE na cadeia de valor (milhares t) ⁵	332.326	321.267	303.424
Consumo de água Brasil (l/unidade produzida)	0,45	0,49	0,53
% material reciclado pós-consumo Brasil	1,2	2,9	4,3
% embalagens ecoeficientes Brasil ⁶	29	26	20
Qualidade das relações (%)			
Pesquisa de Engajamento de colaboradores (Brasil e OIs) ⁷	3,80	n.d.	3,95
Lealdade fornecedores (Brasil) ⁸	24	18	21
Lealdade CNs Brasil ⁸	28	30	31
Lealdade CNOs Brasil ⁸	30	29,5	32
Lealdade consumidor Brasil ⁸	64	60	56
Lealdade CNs OIs	39	37	37
Lealdade CNOs OIs	45	52	53
Sociais			
Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil (%) ⁹	74	73	72,5
Arrecadação Crer para Ver (R\$ milhões) ¹⁰	25,5	30,0	38,2
Volume de negócios acumulados na Amazônia desde 2011 (em R\$ milhões)	582	752	973
Famílias beneficiadas nas Comunidades Fornecedoras	3.121	2.251	2.358

LEGENDA:

OIs: Operações Internacionais; CNs: ConsultorasNatura; CNOs: Consultoras Natura Orientadoras.

NOTAS:

1 Fonte: Bloomberg.

2 Não inclui distribuição local na Bolívia.

3 Os valores referem-se ao juros sobre capital próprio e dividendos dos referidos exercícios sociais.

4 CO2e (ou CO2 equivalente): medida utilizada para expressar as emissões dos gases de efeito estufa, baseada no potencial de aquecimento global de cada um.

5 Inclui escopos 1, 2 e 3 do GHG Protocol. Inventário 2016 auditado pela KPMG.

6 Embalagens com redução de, no mínimo, 50% em relação à embalagem regular/similar ou que apresentam 50% de sua composição com materiais pós-consumo e/ou material renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.

7 Como parte do realinhamento da estratégia de gestão de pessoas, passamos a divulgar a Pesquisa de Engajamento Natura, que apresenta de maneira mais clara a saúde da organização (ela não foi realizada em 2015). Deixamos de executar em 2016 a Pesquisa de Clima. Fonte: Gallup.

8 Pesquisa de Lealdade – Instituto Ipsos.

9 Pesquisa Brand Essence – Instituto Ipsos.

10 Inclui os valores arrecadados no Brasil e nas OIs.

Gestão

GOVERNANÇA

Após dois anos como diretor-presidente da Natura, Roberto Lima renunciou ao cargo, em outubro de 2016. Nesse período, ele foi responsável pela consolidação da atual estratégia e promoveu mudanças relevantes, como a formação de um sólido Comitê Executivo, a implementação das agendas da digitalização e multicanalidade e o reposicionamento da marca Natura. Para sucedê-lo na liderança executiva, João Paulo Ferreira foi escolhido como novo CEO. Alinhado às nossas crenças e com experiência de sete anos à frente de processos-chave da companhia (como logística, sustentabilidade e a área comercial), reúne as competências necessárias para acelerar a implementação da nossa estratégia nos próximos anos. Ele soma forças a um Comitê Executivo jovem e talentoso, que equilibra conhecimento da Natura com lideranças mais recentes, que trazem novas visões e ideias.

Para fortalecer a conexão entre o Conselho de Administração e o Comitê Executivo, a Diretoria de Governança passa a atuar nas duas instâncias. Além de aproximá-las, terá o objetivo de aperfeiçoar o acompanhamento da estratégia e simplificar os rituais.

O Conselho de Administração foi renovado, com dois novos integrantes: Carla Schmitzberger e Roberto Marques. Eles aportam conhecimentos de internacionalização, marketing, bens de consumo, estratégia de venda e varejo, entre outros. No mesmo período, Luiz Ernesto Gemignani deixou o conselho, após nove anos de valiosa contribuição à Natura. Com esta nova configuração, passamos a ter nove conselheiros, sendo 55% deles independentes, de acordo com o Regulamento de Listagem do Novo Mercado.

RISCOS

A Natura classifica os riscos em quatro grandes classes: “Estratégicos”, relacionados ao modelo de negócios, à governança e ao ambiente em que a companhia está inserida; “Operacionais”, ligados aos processos internos e à continuidade de negócios; “Financeiros”, riscos de mercado, crédito e liquidez; e “Regulamentares”, relacionados à regulação setorial aplicável.

Anualmente, realizamos a análise do Plano Estratégico da Natura, suas diretrizes (para Brasil e Operações Internacionais) e seus habilitadores. Como resultado, criamos um mapa que contém os principais riscos com impacto na execução da estratégia da companhia. Ele contempla, entre outros, os riscos: de gestão da marca e modelo comercial, de implantação da estratégia, de capacidade de inovação, de continuidade de negócios, financeiros e de ambiente externo (cenário político-econômico nos países em que a Natura atua), além de temas socioambientais e de compliance. Temos tido também

especial atenção ao cenário tributário no Brasil, com monitoramento contínuo das esferas federal e estadual.

Em 2016, expandimos a matriz de controles internos para nossas operações na América Latina, alinhando processos com os que existem no Brasil. Na Aesop, essa integração dos controles internos será iniciada em 2017. Importante ressaltar que todo o trabalho de gestão de riscos e controles é acompanhado pelo Comitê Executivo e, por meio dos comitês de apoio ao Conselho de Administração, também pelos conselheiros.

COMPLIANCE

A criação de uma área específica de Compliance completou um ano em 2016, e o canal de denúncias de corrupção, que existe há dez anos, foi fortalecido. Os casos recebidos são avaliados e discutidos no Comitê de Ética, instância de apoio ao Comitê Executivo. Fornecedores, parceiros, clientes e consumidores podem acessá-lo para denúncias pelo e-mail ouvidoria@natura.net. Em 2016, recebemos o selo de Empresa Pró-Ética, iniciativa da Controladoria-Geral da União e do Instituto Ethos para reconhecer organizações engajadas em estabelecer um ambiente de negócios íntegro e transparente. O Código de Conduta da Natura data de 2006 e tem passado por revisões periodicamente, a última no ano passado.

Negócios

Brasil

VENDA POR RELAÇÕES

Em 2016, trabalhamos intensamente para construir as bases de nosso projeto de revitalização da venda direta, que busca contribuir para que as consultoras tenham maior produtividade, desenvolvimento pessoal e qualidade de vida. Evoluções que realizamos nas ferramentas de CRM nos últimos anos, aliadas ao avanço dos meios digitais, ofereceram o conhecimento necessário sobre o perfil das consultoras e as práticas das consumidoras.

A partir dessas informações, e com o auxílio do projeto IDH-CN (inspirado no Índice de Desenvolvimento Humano, da ONU), conseguimos mapear as condições de vida e as necessidades de nossas consultoras. Definimos uma estratégia de segmentação da rede em três grupos: profissionais conectadas com o universo da beleza (Especialista em Beleza Natura), microempresárias com ponto de venda físico (Empresária de Beleza Natura) e demais consultoras de pequeno, médio ou grande volume de vendas (Consultora de Beleza Natura). Para cada um, a estratégia adotada prevê distintos modelos de desenvolvimento e oportunidades de progressão de ganhos.

A difícil situação do mercado no ano passado repercutiu também na redução do número de consultoras em atividade no Brasil, resultado da baixa produtividade e do aumento da inadimplência. Acreditamos que a nova proposta de valor para as consultoras seja a resposta adequada para reverter esse cenário. O plano ainda não teve tempo para interferir nesses indicadores, pois está sendo lançado de forma progressiva entre o final de 2016 e o primeiro semestre de 2017. Isso inclui novas práticas de gestão da força de vendas, com acompanhamento mais próximo, capaz de identificar necessidades de melhoria de forma contínua.

CANAIS DIGITAIS

Em 2016, o Rede Natura dobrou de tamanho, e hoje já é uma das maiores plataformas digitais de venda de produtos de beleza do país. Nossas Consultoras Natura Digitais, que atuam nessa plataforma como franqueadas da venda direta digital, já somam 93 mil, atendendo mais de 1,5 milhão de consumidoras cadastradas. A partir de abril, mesmo

mês de abertura da primeira loja física da Natura, passamos a oferecer também o e-commerce para nossas consumidoras. Com essa opção, o site se aproxima de um público que costuma estar mais distante da Venda por Relações e busca conveniência. A novidade acelerou os resultados de vendas e o Rede Natura atingiu seu break even. Gestão promocional e investimento em marketing também contribuíram para o desempenho.

O Rede Natura gera conhecimento que soma valor a todos os nossos canais. As ferramentas digitais são grandes aliadas para identificar tendências de consumo e categorias mais apropriadas para cada meio, gerando dados para ajustar a estratégia mercadológica e a gestão promocional para os diferentes formatos de venda. A frequência de compra das Consultoras Natura Digitais também é maior. Ao longo de 2017, a ideia é que toda consultora ingresse na Natura já tendo seu espaço de vendas digital.

Além do Rede Natura, as consultoras contam com outras importantes ferramentas digitais. Lançado em 2016, o aplicativo para smartphones e tablets Consultoria Natura permite encomendar produtos, consultar promoções, organizar entregas e obter suporte. Ele incorpora outros apps com diferentes funcionalidades – como o Chat Rede Natura (que permite tirar dúvidas ao vivo de consumidores que estão na nossa plataforma de vendas). Atualmente, mais de 250 mil Consultoras Natura utilizam esses aplicativos.

VAREJO

Iniciamos nossa experiência no varejo brasileiro em 2016, com a abertura de cinco lojas em São Paulo, a partir de abril. Os resultados iniciais, acima de nossas expectativas, nos entusiasmaram a acelerar o ritmo de expansão desse canal ao longo de 2017, inclusive para outras cidades do Brasil. A estratégia de abrir lojas em shoppings, focando as classes A e B, comprovou a demanda reprimida que temos entre essas clientes. Todas as lojas seguem o conceito de promover a experimentação. Essa característica também tem sido explorada por nossas consultoras e suas clientes, que aproveitam as lojas para conhecer melhor os produtos antes de fazer os pedidos.

Outra frente de nossa atuação no varejo é a oferta de produtos de uso diário em redes de farmácias. Após a entrada da linha SOU nesse mercado, dobramos o número de pontos de venda na Rede Raia/Drogasil, chegando a todo o Brasil. Desde dezembro, introduzimos a submarca em bandeiras da Drogeria São Paulo e estamos chegando às redes Pacheco, no Rio de Janeiro, e Pancel, no Rio Grande do Sul. Em 2017, serão incorporadas a essa iniciativa as linhas Tez, de cuidados com o rosto, e Faces, de maquiagem.

Operações Internacionais

AMÉRICA LATINA

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, 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, o Rede Natura completou o primeiro ano de implantação no Chile, com grande receptividade, e já está em expansão para a Argentina. Com a demanda crescente identificada, avançaremos de forma acelerada para as demais operações. Os aprendizados que a Natura tem acumulado no varejo também já começam a ser considerados para as operações na América Latina.

AESOP

Em 2016, foram abertas 41 novas lojas exclusivas da marca no mundo, totalizando 176, em 20 países da América, Ásia, Europa e Oceania. 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.

EBITDA América Latina (R\$ milhões)

2015	2016	Variação
169,7	247,6	46% de taxa de crescimento

Consultoras América Latina (em milhares)

	2015	2016	Variação 2015 x 2016
Argentina	139,6	161,2	15%
Chile	72,7	74,3	2%
México	130,4	125,8	-4%
Peru	90,5	94,0	4%
Colômbia	71,9	87,8	22%
Total	505,1	543,0	7,5%

Aesop em números

176 lojas (dezembro /2016)

41 novas lojas em 2016

20 países, em 4 continentes

Produtos e Inovação

A Natura está empenhada em aumentar a velocidade com que sua reconhecida capacidade de inovar de forma sustentável gera valor para a marca e dá origem a produtos e serviços. Para tornar isso possível, as áreas de Marketing, Inovação e Sustentabilidade foram reunidas sob a liderança da mesma vice-presidência. Essa reorganização pretende reforçar o jeito Natura de promover inovação: identificar

demandas das consumidoras e questões emergentes na sociedade, desenvolver uma solução que atenda a essas necessidades e entregar uma resposta, na forma de produto ou serviço, reforçando a relação das submarcas com causas socioambientais.

O ano de 2016 marcou a renovação de marcas expressivas do nosso portfólio. A linha Ekos foi relançada, com novas fórmulas que evidenciam ainda mais os benefícios de cada ativo da sociobiodiversidade brasileira. Houve aumento de 50% para 100% no uso do PET reciclado nas embalagens plásticas da linha, contribuindo para o aumento do uso de material reciclado pós-consumo. Além disso, os refis de Ekos são feitos 100% com polietileno verde.

Uma das principais novidades em Ekos foi o lançamento da fragrância Flor do Luar, que se inspira na flor de mesmo nome, encontrada às margens do Rio Negro. Ao lado de Natura Humor, ela foi destaque no bom desempenho da perfumaria feminina a partir do segundo semestre de 2016.

Pioneira em questionar padrões de beleza e comportamento, a linha Chronos completou 30 anos e também ganhou novas fórmulas e embalagens, em uma combinação entre os ingredientes naturais e a ciência. Em maquiagem, Una renovou sua linguagem e lançou mais de 100 produtos em 2016, com preços competitivos em relação aos seus concorrentes internacionais.

O investimento em inovação mostrou redução em relação aos anos anteriores, totalizando 2,4% da receita líquida. O índice de inovação, medido pelo desempenho de vendas de produtos lançados nos últimos dois anos, foi de 54,3%, comprovando mais uma vez o valor da inovação para nossas receitas. Apesar de ter havido uma queda no percentual em relação a 2015, o índice se mantém em patamares altos para a indústria cosmética.

Indicadores de inovação	2014	2015	2016
Investimento em Inovação (R\$ milhões)	216	221	187
Porcentagem da receita líquida investida em inovação (%)	3,0	2,8	2,4
Número de produtos lançados	239	220	255
Índice de Inovação (%)	67,9	58,9	54,3

Impacto Socioambiental

ODS

Como membros do Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU), nos comprometemos com a Agenda Global de Desenvolvimento Sustentável 2030 e entendemos que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são um chamado para que as empresas repensem seus negócios rumo ao novo capitalismo. Nesse aspecto, realizamos em 2016 uma análise de impactos para avaliar o potencial transformador da atuação da Natura em relação aos 17 objetivos globais que devem ser atingidos até 2030. Esse levantamento apontou que, por meio de iniciativas relacionadas a carbono, resíduos, empoderamento feminino, educação, água, geração de trabalho e Programa Amazônia, já contribuimos para fazer avançar 15 dos 17 ODS.

Acreditamos que, para dar a escala necessária às nossas atividades transformadoras, nossas principais submarcas devem se tornar plataformas que incentivem novos modelos de produção e novos padrões de consumo. Em 2016, fomos a primeira

companhia da América Latina a divulgar os resultados de seu levantamento EP&L (Environmental Profit and Loss, na sigla em inglês). O estudo faz a “contabilidade ambiental” da empresa, calculando os impactos positivos e negativos de todas as fases de produção, comercialização e destinação final dos resíduos gerados. Em 2013 (período escolhido para o primeiro levantamento), a atividade da Natura resultou em um impacto ambiental de R\$ 132 milhões. Sem as iniciativas de eficiência e redução das emissões de gases do efeito estufa (GEE) – como a substituição de embalagens regulares por refis e o aumento do uso de transporte marítimo e fluvial na entrega de produtos, esse resultado teria sido R\$ 29 milhões maior. Os dados referentes a 2014, 2015 e 2016 já estão em fase final de análise para divulgação.

Em 2016, também tivemos importantes avanços no Programa Amazônia, alcançando a marca de R\$ 972,6 milhões de geração de negócios na região e contribuindo para a conservação de 256 mil hectares de floresta em pé.

Linha Crer para Ver

A arrecadação de Crer para Ver, linha de produtos não cosméticos cujo lucro é revertido para ações de melhoria da educação, segue em evolução no Brasil e nas Operações Internacionais: ultrapassou R\$ 38 milhões em 2016. O engajamento das consultoras e das consumidoras à proposta de valor do programa é comprovada pelo crescimento contínuo, mesmo em um ano de queda de consumo.

Os recursos obtidos com Crer para Ver são gerenciados pelo Instituto Natura e investidos em programas como o Comunidade de Aprendizagem, que busca promover uma transformação social a partir da escola, envolvendo familiares e comunidade. Ele foi desenvolvido em parceria com 24 secretarias de Educação no Brasil, totalizando 120 escolas. O instituto também produziu um importante estudo sobre educação em tempo integral, promovendo o debate sobre o tema, influenciando positivamente o fomento de políticas públicas na área.

Em 2016, parte dos recursos arrecadados com o Crer para Ver passou a financiar oportunidades de educação para nossas consultoras. A partir dos resultados do IDH-CN, lançamos um programa que cria a possibilidade de fazer cursos presenciais e à distância com descontos ou bolsas integrais. Ele inclui cursos de graduação pela Universidade Estácio, preparação para o Enem por meio da plataforma online Geekie Games e ensino profissionalizante em parceria com a Prepara Cursos. Em pouco mais de quatro meses do início programa, cerca de 10 mil consultoras voltaram a estudar em alguma dessas modalidades.

Nas Operações Internacionais, os recursos do Crer para Ver permitiram a ampliação do número de escolas participantes na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Agora são 160 instituições inseridas no projeto, que pretende transformá-las em Comunidades de Aprendizagem. Na Argentina, as secretarias da Educação de duas províncias adotaram esse modelo em programas oficiais. No Peru, o conceito foi incluído no mais importante programa governamental de formação de professores.

ADERÊNCIA À CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO

A companhia, seus acionistas, seus administradores e os membros do Conselho Fiscal, se instalado, 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 e 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 de Listagem do Novo Mercado, do Regulamento de Arbitragem da Câmara de Arbitragem do Mercado, do Regulamento de Aplicação de Sanções Pecuniárias no Novo Mercado e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES Em conformidade com a Instrução CVM n. 381/03, informamos que a Sociedade e suas controladas adotam como procedimento formal consultar os auditores independentes Ernst & Young Auditores Independentes S.S., no sentido de assegurar-se de que a realização da prestação de outros serviços que não de auditoria não venha a afetar sua independência e a objetividade necessária ao desempenho dos serviços de auditoria independente, bem como obter a devida aprovação de seu Comitê de Auditoria. A política da empresa na contratação de serviços de auditores independentes assegura que não haja conflito de interesses, perda de independência ou objetividade. A Sociedade e suas controladas declaram que os auditores independentes lhe prestaram serviços não relacionados à auditoria externa referente ao exercício de 2016, o qual consiste na adequação da ferramenta SAP APO (utilizada pela Natura para planejamento de produção/compras/transferência) para atender os novos cenários de negócios. O montante da contratação totaliza aproximadamente R\$ 187 mil, o que representa aproximadamente 5% do total dos honorários de auditoria global das demonstrações financeiras de 2016, e os serviços foram prestados durante o exercício social de 2016.

ANTONIO LUIZ DA CUNHA SEABRA

GUILHERME PEIRÃO LEAL

PEDRO LUIZ BARREIROS PASSOS

Copresidentes

CARLA SCHMITZBERGER

GIOVANNI GIOVANNELLI

MARCOS DE BARROS LISBOA

PLÍNIO VILLARES MUNETTI

ROBERTO DE OLIVEIRA MARQUES

SILVIA FREIRE DENTE DA SILVA DIAS LAGNADO

Conselheiros

COMPOSIÇÃO DO COMITÊ EXECUTIVO

JOÃO PAULO BROTTO GONÇALVES FERREIRA

Diretor-presidente

AGENOR LEÃO DE ALMEIDA JUNIOR

Vice-presidente de Tecnologia Digital

ANDREA ALVARES

Vice-presidente de Marketing, Inovação e Sustentabilidade

ERASMO TOLEDO

Vice-presidente de Negócios América Latina

FLAVIO PESIGUELO

Diretor de Recursos Humanos

JOSÉ ROBERTO LETTIERE

Vice-presidente de Finanças e Relações com Investidores

JOSIE PERESSINOTO ROMERO

Vice-presidente de Operações e Logística

ROBERT CLAUSS CHATWIN

Vice-presidente de Internacionalização

DIRETORIA ESTATUTÁRIA

JOÃO PAULO BROTTO GONÇALVES FERREIRA

Diretor-presidente

ANDREA ALVARES

Vice-presidente de Marketing, Inovação e Sustentabilidade

AGENOR LEÃO DE ALMEIDA JUNIOR

Vice-presidente de Tecnologia Digital

JOSÉ ROBERTO LETTIERE

Vice-presidente de Finanças e Relações com Investidores

ROBERT CLAUS CHATWIN

Vice-presidente de Internacionalização

RESPONSÁVEL TÉCNICO

Enzo Raphael Russo

Gerente de Contabilidade

CRC: 1SP275298/O-4

RESULTADOS 4T16



São Paulo, 22 de fevereiro de 2017 – A Natura Cosméticos S.A. (BM&FBOVESPA: NATU3) anuncia hoje os resultados do quarto trimestre de 2016 (4T16) e do exercício 2016. As informações financeiras e operacionais a seguir, exceto onde indicado o contrário, são apresentadas em base consolidada, de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro IFRS.

Índice

Introdução	1
1. destaques socioambientais	5
2. desempenho econômico-financeiro	8
2.1. receita	9
2.2. inovação e produtos	10
2.3. margem bruta	10
2.4. despesas operacionais	11
2.5. outras despesas e receitas operacionais	11
2.6. EBITDA	12
2.7. lucro (prejuízo) líquido	12
2.8. fluxo de caixa	14
2.9. endividamento	14
3. dividendos	15
4. desempenho NATU3	16
5. teleconferência & webcast	17
6. relações com investidores	17
7. balanço patrimonial	18
8. demonstração dos resultados	19
9. demonstração dos fluxos de caixa	20
10. glossário	22

Introdução

No quarto trimestre de 2016 nossa receita bruta consolidada foi de R\$ 3.198,7 milhões (estável vs. 2015). No Brasil a receita bruta cresceu 1,6% sobre o 4T15, demonstrando uma reversão sobre o resultado do 3T16. O EBITDA consolidado foi de R\$ 462,1 milhões (+2,0% vs. 4T15), o lucro líquido de R\$ 201,8 milhões (+38,8% vs. 4T15) e a geração de caixa livre de R\$ 402,9 milhões.

No acumulado do ano a receita bruta consolidada foi de R\$ 10,993,1 milhões (+1,7% vs. 2015), enquanto a receita líquida foi de R\$ 7.912,7 milhões (+0,2% vs. 2015). O EBITDA foi de R\$ 1.343,6 milhões (- 10% vs. 2015), o lucro líquido de R\$ 296,7 milhões (-42,2% vs. 2015) e a geração de caixa livre de R\$ 469,9 milhões.

Uma série de evoluções realizadas em 2016 sustentam nossa convicção em sermos bem-sucedidos na recuperação de performance da operação no Brasil. Isso será feito prioritariamente pela estratégia de revitalização da venda direta, nosso foco para 2017. Estamos lançando uma nova proposta de valor para nossas consultoras, que permitirá seu desenvolvimento profissional, a modernização de sua atuação e a progressão de seus ganhos. Nossas consumidoras receberão um atendimento mais próximo, que fortalecerá a experiência com nossos produtos, e nossas consultoras passarão a perceber a Natura como uma oportunidade de crescimento e prosperidade, a partir de novas formas de relacionamento com a empresa.

A tecnologia é um poderoso habilitador para impulsionar os negócios de nossas consultoras, fornecendo meios e informações para que a relação com as consumidoras seja mais intensa. Ultrapassamos o estágio de utilizar recursos tecnológicos apenas como facilitadores transacionais e buscamos ser uma empresa orientada por dados, o que impacta positivamente a tomada de decisão, a produtividade e a qualidade da relação entre Natura, consultoras e consumidoras finais.

O Rede Natura (unidade de negócios online) dobrou as vendas com relação a 2015, fechando o ano com R\$ 106,7 milhões (R\$ 50,1 milhões em 2015), registrando 93 mil Consultoras Natura Digitais e 1,5 milhão de consumidoras cadastradas.

Avançamos na estratégia do varejo com a inauguração de cinco lojas exclusivas em shopping centers de São Paulo e todas apresentaram desempenho acima do esperado. Também passamos a distribuir a linha Sou em grandes redes de drogarias do país.

Tivemos relançamentos importantes ao longo do ano, como os das marcas Ekos, Tododia, Chronos, Una e Humor, além do lançamento do perfume feminino Ekos Flor do Luar.

Na América Latina o crescimento da receita bruta foi de 30,9% em moeda local no ano, com ganhos de produtividade e expansão da nossa rede de consultoras. Somos a marca preferida das consumidoras na Argentina, Chile e Peru. A Aesop, da qual passamos a deter 100% do capital, apresentou um crescimento de 33,5% em moeda local no ano, com a inauguração de 41 lojas exclusivas, chegando a um total de 176 unidades em 20 países.

RESULTADOS

Consolidado 4T16

(R\$ milhões)	4T16	4T15	Var. (%)	2016	2015	Var. (%)
Receita Bruta Brasil	2.293,1	2.256,3	1,6	7.760,5	7.892,1	(1,7)
Receita Bruta Internacionais	905,6	943,9	(4,1)	3.232,6	2.914,3	10,9
Receita Bruta Consolidada	3.198,7	3.200,2	0,0	10.993,1	10.806,4	1,7
Receita Líquida Brasil	1.571,7	1.579,8	(0,5)	5.335,1	5.593,7	(4,6)
Receita Líquida Internacionais	723,0	752,6	(3,9)	2.577,6	2.305,2	11,8
Receita Líquida Consolidada	2.294,7	2.332,4	-1,6	7.912,7	7.899,0	0,2
<i>% Participação Receita Líquida Internacionais</i>	<i>31,5%</i>	<i>32,3%</i>	<i>(0,8) pp</i>	<i>32,6%</i>	<i>29,2%</i>	<i>3,4 pp</i>
EBITDA Brasil pró-forma	358,5	345,4	3,8	1.004,1	1.251,3	(19,8)
<i>% Margem EBITDA Brasil</i>	<i>22,8%</i>	<i>21,9%</i>	<i>0,9 pp</i>	<i>18,8%</i>	<i>22,4%</i>	<i>(3,5) pp</i>
EBITDA Internacionais pró-forma	103,6	107,7	(3,8)	339,6	244,6	38,8
<i>% Margem EBITDA Internacionais</i>	<i>14,3%</i>	<i>14,3%</i>	<i>0,0 pp</i>	<i>13,2%</i>	<i>10,6%</i>	<i>2,6 pp</i>
EBITDA Consolidado	462,1	453,2	2,0	1.343,6	1.495,9	(10,2)
<i>% Margem EBITDA Consolidada</i>	<i>20,1%</i>	<i>19,4%</i>	<i>0,7 pp</i>	<i>17,0%</i>	<i>18,9%</i>	<i>(2,0) pp</i>
Lucro Líquido (Prejuízo) Consolidado*	201,8	145,4	38,8	296,7	513,5	(42,2)
<i>% Margem Líquida Consolidada</i>	<i>8,8%</i>	<i>6,2%</i>	<i>2,6 pp</i>	<i>3,7%</i>	<i>6,5%</i>	<i>(2,8) pp</i>
Geração Interna de Caixa	248,9	257,7	(3,4)	631,4	887,5	(28,9)
Geração de Caixa Livre	402,9	169,4	137,8	469,9	818,1	n/a
Dívida Líquida / EBITDA	n/a	n/a	n/a	1,40	1,13	24,1

(*) Lucro Líquido / (Prejuízo) do período atribuível a acionistas controladores da sociedade

Nota: Crescimento em Moeda Local ex Aesop: 26,4% em 4T16 vs. 4T15 e 29,3% em 2016 vs. 2015

O crescimento do EBITDA consolidado do trimestre deve-se aos seguintes fatores:

_Despesas Brasil: melhoria decorrente de uma gestão mais rigorosa de despesas, que gerou economias e ganhos de eficiência;

_Novos Negócios: melhorias provenientes das novas iniciativas de 2016 – Rede Natura, varejo e farmácias;

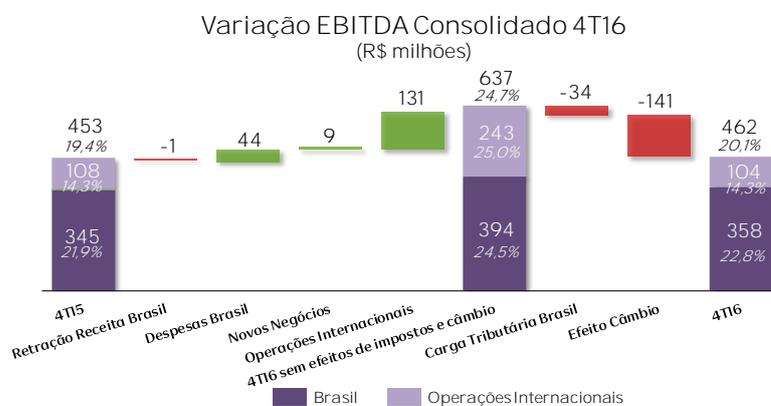
_Operações Internacionais: resultados positivos das operações da América Latina e Aesop, desconsiderando o efeito cambial;

_Carga Tributária: aumento de 1,5pp na carga tributária, devido a uma maior alíquota de ICMS e de MVA;

_Câmbio: apreciação do real frente à cesta de moedas Latam, impactando tanto o custo como a tradução do resultado das operações da região.

Brasil 4T16

Apesar do ambiente econômico ainda desafiador, com retração da renda e consumidores buscando opções de produtos com menor preço, registramos crescimento de 2% sobre o 4T15 na receita bruta, impulsionado pela nossa estratégia de Natal. Por outro lado, a receita líquida teve leve retração de 0,5% sobre o 4T15, em função do aumento 1,5pp da carga tributária, dada a maior alíquota de ICMS e maior MVA.



O EBITDA apresentou melhora de 4% sobre o 4T15, com margem maior em 0,9pp. Nossas despesas com vendas, gerais e administrativas mantiveram-se estáveis, mesmo com a alta inflação verificada no ano, resultado dos contínuos esforços para termos uma operação mais eficiente.

Operações internacionais 4T16

Na Latam, mantivemos um crescimento acelerado de 29% em moeda local (receita bruta) com ganhos de alavancagem operacional, impactados na consolidação pela apreciação do real frente à cesta de moedas da região. A nossa rede (número médio de consultoras do período) cresceu 8% frente ao 4T15.

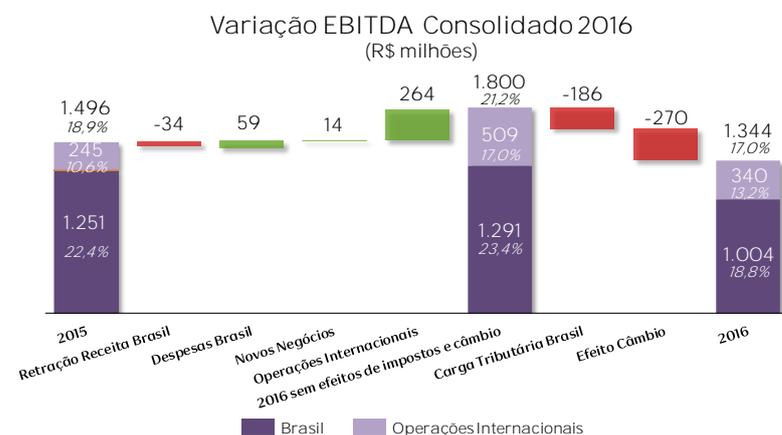
A Aesop também manteve o crescimento acelerado em moeda local, de 29% no período. Inauguramos 41 novas lojas exclusivas, e tivemos um crescimento em vendas mesmas lojas de 12% no ano; as lojas de departamento chegaram a 85 unidades, contra 73 em dezembro de 2015, e seu crescimento em vendas mesmas lojas foi de 16% no ano.

O EBITDA das Operações Internacionais, incluindo Latam, Aesop e França, totalizou R\$ 103,6 milhões e foi 4% inferior ao 4T15 (R\$ 107,7 milhões). O principal impacto foi a apreciação do real frente às demais moedas e, na França, tivemos uma despesa não recorrente na ordem de R\$ 6 milhões com o encerramento do canal de venda direta.

Resultado consolidado anual

A receita bruta cresceu 2% sobre 2015, com queda de 0,3pp de margem bruta, principalmente devido ao aumento de carga tributária no Brasil e efeito cambial na Latam. No Brasil, o aumento da carga tributária foi de 2,1pp sobre 2015 e, se compararmos com o ano 2014, o aumento foi de 4,4pp, com impacto no resultado de R\$ 343,4 milhões. No ano, a cesta de moedas da Latam teve uma depreciação de 24% sobre o real.

O EBITDA apresentou uma retração de 10% em 2016 frente ao ano anterior, ocasionada por fatores semelhantes aos que impactaram o resultado do trimestre:



_Despesas Brasil: economias e ganhos de eficiência devido a uma gestão orçamentária mais rigorosa;

_Novos Negócios: resultados positivos gerados pelas novas iniciativas de 2016, consistindo no Rede Natura, entrada no varejo e em farmácias;

_Operações Internacionais: crescimento das operações da América Latina e Aesop, desconsiderando o efeito cambial;

_Carga Tributária: aumento de 2,1pp na carga tributária sobre 2015;

_Câmbio: impacto da apreciação do real frente à cesta de moedas Latam, impactando tanto o custo como a tradução do resultado das operações da região.

Por sua vez, o lucro líquido recuou 42%, impactado pelo desempenho no Brasil, variação cambial desfavorável e efeitos não caixa (reavaliação da aquisição da parcela remanescente da AESOP e marcação a mercado do hedge).

Mantivemos os esforços na gestão eficiente e rigorosa do CAPEX (R\$ 306 milhões em 2016 vs. R\$ 383 milhões em 2015) e das despesas. Otimizamos o investimento em capital de giro em nossas operações,

com menor cobertura dos estoques e melhora do ciclo de conversão de caixa. Como resultado, a nossa geração de caixa livre no ano foi de R\$ 470 milhões.

1. destaques socioambientais

Parcerias que geram impacto positivo

A Natura é parceira do Google Brasil e das ONGs Ecam, Kaninde e Imaflora no Projeto Novas Tecnologias e Comunidades Tradicionais, que busca aumentar a proteção e o uso sustentável de territórios, cobrindo mais de 20% da Amazônia Brasileira. O objetivo é que, até 2020, 615 pessoas de 25 comunidades, cooperativas e associações sejam capacitadas para melhorar o manejo de recursos naturais, em 1,7 milhões de hectares na Amazônia. A duração do projeto é de quatro anos e recebeu, em novembro, um aporte financeiro de cerca de US\$ 3,8 milhões da Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID), e as demais organizações farão um aporte adicional equivalente a US\$ 1,2 milhão.

Em dezembro, foi iniciada a etapa de pré-aceleração do Desafio Natura Amazônia: Negócios para a Floresta em Pé, em parceria com a Artemisia. Os empreendedores das quatro soluções vencedoras e de outros 13 empreendimentos se destacaram entre 140 iniciativas inscritas e apresentaram soluções de negócio para desafios locais, alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (como educação, tratamento de resíduos, empreendedorismo e cadeias produtivas da sociobiodiversidade, entre outros). Os participantes passaram por uma imersão de alto impacto durante cinco dias na Amazônia, com vivências, capacitações e uma visita a uma comunidade agroextrativista. O evento contou com a presença de representantes do governo do Pará e de Guilherme Leal (copresidente do Conselho de Administração), além de importantes atores de empreendedorismo de impacto – como MOV Investimentos, Impactix, Telefônica e Imazon.

O programa Educação CN reforça nosso investimento em nossa rede de venda direta no Brasil, e foi criado a partir dos resultados do índice IDH-CN, que mede o desenvolvimento humano das Consultoras Natura. Ele fechou o ano com resultados expressivos: entre julho e dezembro de 2016, 12 mil pessoas já estavam estudando com o apoio do programa. No Educação CN, as consultoras e seus familiares têm a possibilidade de evoluir nos estudos por meio de cursos presenciais e à distância em todo o Brasil, contando com descontos ou com bolsas integrais. O incentivo é possível graças a parcerias da Natura com a Universidade Estácio de Sá (Ensino Superior), o Prepara Cursos (Ensino Técnico), a Wizard by Pearson (idiomas) e as plataformas online Khan Academy (cursos variados) e Geekie Games (aulas preparatórias para o Enem).

Natura é reconhecida no Brasil e no mundo

No 4T16 recebemos reconhecimentos nacionais e internacionais que consolidam nossa atuação estratégica em sustentabilidade: prêmio Época Empresas Verdes com o case Ekos Ucuuba; Guia Exame de Sustentabilidade, em que voltamos a ficar em primeiro lugar no setor de bens de consumo; Índice de Diversidade e Inclusão (D&I) da Thomson Reuters, no qual a Natura foi a única empresa brasileira; Reconhecimento Global Boas Práticas para Trabalhadores com Deficiência, iniciativa da Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência de São Paulo. Além disso, foi anunciada nossa manutenção no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa.

Indicador	Unidade	Ambição 2020	Resultado 2016	Resultado 2015
Emissão relativa de carbono (escopo 1, 2 e 3)	kg CO2/kg prod faturado	2,15	3,17	3,17
% material reciclado pós consumo ¹	% (g mat reciclado/g emb.)	10,0	4,3	2,9
% reciclabilidade de produto ²	% (g mat reciclado/g emb.)	74,0	51,2	50,0
Embalagens ecoeficientes ³	% (unid. Faturadas emb. Ecoef/unid fat. Totais)	40,0	20,3	26,0
Consumo de insumos Amazônicos em relação ao consumo total Natura	% (R\$ insumos amazônicos/R\$ insumos totais)	30,0	19,1	12,2
Volume acumulado de negócios na região PAM Amazônica ⁴	R\$ milhões	1000,0	972,6	751,9
Consumo de água	litros / unidades produzidas	0,32	0,53	0,49
Arrecadação da linha Crer para Ver - Brasil ⁵	R\$ milhões	23,6	23,7	19,5

¹ O indicador considera o % de materiais de embalagens que provêm de reciclagem pós-consumo em relação ao total de massa de embalagem faturada.

² O indicador considera o % de materiais de embalagens que possuem potencial para reciclagem em relação ao total de massa de embalagem faturada.

³ Indicador de embalagens ecoeficientes são aquelas que apresentam redução de no mínimo 50% de peso em relação a embalagem regular/similar; ou que apresentam 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável desde que não apresentem aumento de massa.

⁴ Valores acumulados desde 2011.

⁵ Refere-se ao lucro antes do desconto do imposto de renda (IR) destinado ao Fundo da linha Crer para Ver

Emissão relativa de carbono (escopo 1, 2 e 3): Para 2016, havia uma expectativa de queda na eficiência das emissões de carbono em função das projeções de negócios. Entretanto, nos mantivemos no mesmo patamar de 2015, com destaque para o ganho de eficiência em processos-chave, como: envio aéreo na exportação para Latam, maior utilização de cabotagem para o Norte e Nordeste, melhorias na entrega de produtos para CNs no Brasil (transf. & last mile), redução do consumo de energia elétrica nos sites Natura, otimização das tiragens de revistas na Latam e aumento do uso de materiais de menor impacto ambiental em nossos produtos.

Percentual de material reciclado pós-consumo: A performance nas vendas dos itens de perfumaria com vidro reciclado pós-consumo alavancou o resultado do ano. Destacamos também o uso de material reciclado pós-consumo na categoria corpo do relançamento de Ekos.

Percentual de reciclabilidade de produto: O resultado ficou nos mesmos patamares do ano anterior. O desafio proposto para 2020 dependerá do redesenho de alguns produtos do portfólio que viabilizem a separação dos componentes e da utilização de materiais com maior taxa de reciclagem.

Embalagens ecoeficientes: Resultado abaixo do ano anterior pela menor participação nas vendas de itens com embalagens ecoeficientes. Além de disponibilizarmos as opções de refilagem e embalagens de menor impacto como a linha SOU, é necessário retomar, junto aos consumidores, o incentivo ao uso de refil, além de levar o uso de material reciclado pós-consumo a mais itens do portfólio.

Consumo de insumos Amazônicos em relação ao consumo total da Natura: O aumento na proporção de insumos da Amazônia em relação ao volume total de insumos deve-se principalmente ao aumento na compra de óleo de palma para a produção de sabonetes, além de uma redução no gasto total de

matérias-primas em 2016. A ampliação do uso de ingredientes oriundos de um modelo de produção mais sustentável em nossas formulações é o desafio para alcançar nossa meta de 2020, contribuindo para a manutenção das regiões de floresta.

Volume acumulado de negócios na região Pan-Amazônica: O resultado acumulado desde 2010, de R\$ 972,6 milhões em negócios realizados na área da Pan-Amazônia já aponta para o atingimento próximo da ambição de 2020. A compra de insumos para a produção de sabonetes tem contribuído de forma mais representativa nos negócios realizados na região (que compreende a área da Floresta Amazônica no Brasil e nos países vizinhos). Os investimentos no Ecoparque, parque tecnológico instalado no Pará, têm uma representatividade muito significativa.

Consumo de água: a elevação do consumo relativo de água do processo produtivo decorre da redução de volume de produção, acarretando em lotes menores e conseqüente maior frequência de limpeza dos equipamentos. Há projetos em andamento para otimização dos processos de lavagem e sanitização, visando a reduzir consumo de água, bem como a maior utilização de água de reúso nas nossas instalações, buscando reverter essa situação. Por meio da análise abrangente do nosso EP&L e da pegada hídrica, que contemplam toda a cadeia de valor da empresa, constatamos que o impacto do uso dos produtos é muito maior em relação ao que ocorre na etapa industrial. Direcionaremos nossos esforços em uma gestão compartilhada com o consumidor para a redução desse impacto.

Arrecadação da linha Crer para Ver (Educação): A superação de 22% nos resultados em relação ao ano anterior é decorrente principalmente dos lançamentos de novos itens no portfólio, acompanhados de um aumento do preço médio dos itens e da mobilização da força de vendas. A performance de vendas dos produtos apresenta ótimos resultados quanto à lucratividade, revertida em investimentos em educação por meio do Instituto Natura. Parte dos recursos será destinado ao custeio da educação das Consultoras Natura com ensino médio, profissionalizante e superior. Aproximadamente 160 mil consultoras se engajam nessa causa a cada ciclo (a cada 21 dias).

2. desempenho econômico-financeiro

A partir do segundo trimestre de 2015 as informações por segmento ficaram segregadas da seguinte forma: "Brasil", "Latam" (operações na América Latina, incluindo o Corporativo Latam), e "Aesop" (inclui os resultados das holdings Natura Brasil Pty Ltd. e Natura Cosmetics Australia Pty Ltd., sediadas na Austrália).

Disponibilizamos a série histórica desde 2011 no novo formato no link abaixo:

<http://natu.foinvest.com.br/static/ptb/balancos-interativos.asp?idioma=ptb>

Trimestre	Pró-Forma														
	(R\$ milhões)			Consolidado ¹			Brasil			Latam			Aesop		
	4T16	4T15	Var%	4T16	4T15	Var%	4T16	4T15	Var%	4T16	4T15	Var%	4T16	4T15	Var%
Consultoras - final do período ('000) ²	1.800,1	1.883,0	(4,4)	1.256,0	1.376,9	(8,8)	543,0	505,1	7,5	-	-	-	-	-	-
Consultoras Média do período ('000)	1.812,5	1.871,4	(3,1)	1.265,5	1.366,0	(7,4)	546,0	505,4	8,0	-	-	-	-	-	-
Unidades de produtos para revenda (milhões)	128,5	139,6	(8,0)	93,1	109,7	(15,1)	32,9	27,9	17,7	2,3	1,8	28,4	-	-	-
Receita Bruta	3.198,7	3.200,2	(0,0)	2.293,1	2.256,3	1,6	687,7	750,5	(8,4)	212,3	187,5	13,2	-	-	-
Receita Líquida	2.294,7	2.332,4	(1,6)	1.571,7	1.579,8	(0,5)	526,0	576,3	(8,7)	192,3	171,4	12,2	-	-	-
CMV	(720,8)	(712,9)	1,1	(512,4)	(507,7)	0,9	(186,0)	(183,3)	1,5	(21,2)	(20,7)	2,1	-	-	-
Lucro Bruto	1.573,9	1.619,5	(2,8)	1.059,3	1.072,2	(1,2)	340,0	392,9	(13,5)	171,2	150,7	13,6	-	-	-
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(863,5)	(850,4)	1,5	(599,5)	(559,1)	7,2	(233,3)	(266,4)	(12,4)	(19,8)	(16,9)	17,0	-	-	-
Despesas Adm, P&D, TI e Projetos	(356,8)	(393,4)	(9,3)	(190,7)	(232,5)	(18,0)	(57,9)	(77,5)	(25,2)	(105,0)	(86,5)	21,5	-	-	-
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	43,6	10,8	301,7	39,2	11,6	238,5	4,2	(1,0)	(524,7)	0,1	0,3	(49,4)	-	-	-
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(130,93)	(66,16)	97,9	(119,5)	(52,8)	126,2	(8,8)	(11,5)	(23,0)	(2,7)	(1,9)	41,1	-	-	-
Lucro antes do IR/CSLL	266,2	320,3	(16,9)	188,8	239,3	(21,1)	44,1	36,6	20,4	43,8	45,7	(4,0)	-	-	-
Imposto de Renda e Contribuição Social	(57,4)	(165,6)	(65,3)	(43,0)	(144,5)	(70,3)	(4,2)	(8,3)	(49,7)	(10,3)	(12,8)	(19,4)	-	-	-
Participação de não controladores	(7,0)	(9,4)	(24,9)	-	-	-	-	-	-	(7,0)	(9,4)	(24,9)	-	-	-
Lucro Líquido**	201,8	145,4	38,8	145,9	94,8	53,9	40,0	28,4	40,9	26,5	23,5	12,7	-	-	-
EBITDA*	462,1	453,2	2,0	358,5	345,4	3,8	58,3	52,6	10,8	55,8	55,4	0,7	-	-	-
Margem Bruta	68,6%	69,4%	(0,8) pp	67,4%	67,9%	(0,5) pp	64,6%	68,2%	(3,6) pp	89,0%	87,9%	1,1 pp	-	-	-
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	37,6%	36,5%	1,2 pp	38,1%	35,4%	2,8 pp	44,4%	46,2%	(1,9) pp	10,3%	9,9%	0,4 pp	-	-	-
Despesas Adm, P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	15,5%	16,9%	(1,3) pp	12,1%	14,7%	(2,6) pp	11,0%	13,4%	(2,4) pp	54,6%	50,5%	4,2 pp	-	-	-
Margem Líquida	8,8%	6,2%	2,6 pp	9,3%	6,0%	3,3 pp	7,6%	4,9%	2,7 pp	13,8%	13,7%	0,1 pp	-	-	-
Margem EBITDA	20,1%	19,4%	0,7 pp	22,8%	21,9%	0,9 pp	11,1%	9,1%	2,0 pp	29,0%	32,3%	(3,3) pp	-	-	-

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

(**) Lucro Líquido / (Prejuízo) do período atribuível a acionistas controladores da sociedade

Ano	Pró-Forma														
	(R\$ milhões)			Consolidado ¹			Brasil			Latam			Aesop		
	2016	2015	Var%	2016	2015	Var%	2016	2015	Var%	2016	2015	Var%	2016	2015	Var%
Consultoras - final do período ('000) ²	1.800,1	1.883,0	(4,4)	1.256,0	1.376,9	(8,8)	543,0	505,1	7,5	-	-	-	-	-	-
Consultoras Média do período ('000)	1.834,5	1.801,4	1,8	1.303,1	1.330,8	(2,1)	530,3	470,6	12,7	-	-	-	-	-	-
Unidades de produtos para revenda (milhões)	467,4	499,7	(6,5)	339,8	399,3	(14,9)	120,4	99,8	20,7	6,6	4,8	37,8	-	-	-
Receita Bruta	10.993,1	10.806,4	1,7	7.760,5	7.892,1	(1,7)	2.575,3	2.424,7	6,2	639,9	472,1	35,5	-	-	-
Receita Líquida	7.912,7	7.899,0	0,2	5.335,1	5.593,7	(4,6)	1.983,3	1.859,1	6,7	579,7	431,5	34,3	-	-	-
CMV	(2.447,0)	(2.416,0)	1,3	(1.725,9)	(1.778,4)	(3,0)	(664,4)	(584,5)	13,7	(53,5)	(49,7)	7,6	-	-	-
Lucro Bruto	5.465,7	5.483,0	(0,3)	3.609,2	3.815,3	(5,4)	1.318,9	1.274,5	3,5	526,2	381,8	37,8	-	-	-
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(3.110,2)	(3.020,5)	3,0	(2.144,0)	(2.081,0)	3,0	(873,8)	(866,0)	0,9	(68,1)	(50,3)	35,2	-	-	-
Despesas Adm, P&D, TI e Projetos	(1.327,1)	(1.271,5)	4,4	(709,9)	(742,9)	(4,4)	(224,5)	(255,2)	(12,0)	(381,9)	(267,6)	42,7	-	-	-
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	54,4	65,8	(17,3)	49,0	66,7	(26,5)	5,1	(0,3)	(1.729,9)	0,3	(0,6)	(154,6)	-	-	-
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(656,0)	(381,4)	72,0	(614,3)	(395,7)	55,3	(40,6)	18,3	(322,2)	(1,1)	(4,0)	(73,0)	-	-	-
Lucro antes do IR/CSLL	426,9	875,4	(51,2)	190,0	662,4	(71,3)	185,1	171,3	8,1	75,5	59,3	27,4	-	-	-
Imposto de Renda e Contribuição Social	(118,6)	(352,6)	(66,4)	(51,1)	(261,1)	(80,4)	(47,8)	(69,1)	(30,9)	(19,7)	(22,4)	(12,0)	-	-	-
Participação de não controladores	(11,5)	(9,2)	25,2	-	-	-	-	-	-	(11,5)	(9,2)	25,2	-	-	-
Lucro Líquido**	296,7	513,5	(42,2)	138,9	401,3	(65,4)	137,3	102,2	34,4	44,2	27,6	60,1	-	-	-
EBITDA*	1.343,6	1.495,9	(10,2)	1.004,1	1.251,3	(19,8)	247,6	169,7	45,9	115,0	90,2	27,5	-	-	-
Margem Bruta	69,1%	69,4%	(0,3) pp	67,7%	68,2%	(0,6) pp	66,5%	68,6%	(2,1) pp	90,8%	88,5%	2,3 pp	-	-	-
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	39,3%	38,2%	1,1 pp	40,2%	37,2%	3,0 pp	44,1%	46,6%	(2,5) pp	11,7%	11,7%	0,1 pp	-	-	-
Despesas Adm, P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	16,8%	16,1%	0,7 pp	13,3%	13,3%	0,0 pp	11,3%	13,7%	(2,4) pp	65,9%	62,0%	3,9 pp	-	-	-
Margem Líquida	3,7%	6,5%	(2,8) pp	2,6%	7,2%	(4,6) pp	6,9%	5,5%	1,4 pp	7,6%	6,4%	1,2 pp	-	-	-
Margem EBITDA	17,0%	18,9%	(2,0) pp	18,8%	22,4%	(3,5) pp	12,5%	9,1%	3,4 pp	19,8%	20,9%	(1,1) pp	-	-	-

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

(**) Lucro Líquido / (Prejuízo) do período atribuível a acionistas controladores da sociedade

Obs. Participação dos colaboradores nos resultados: R\$ 77,5 milhões em 2016 e R\$ 54,6 milhões em 2015.

Obs. Remuneração dos administradores: R\$ 37,4 milhões em 2016 e R\$ 21,8 milhões em 2015.

¹ Consolidado inclui Brasil, Latam, Aesop e França.

² Posição ao final do ciclo 18 Brasil, 12 França e Aesop, e 17 países Latam.

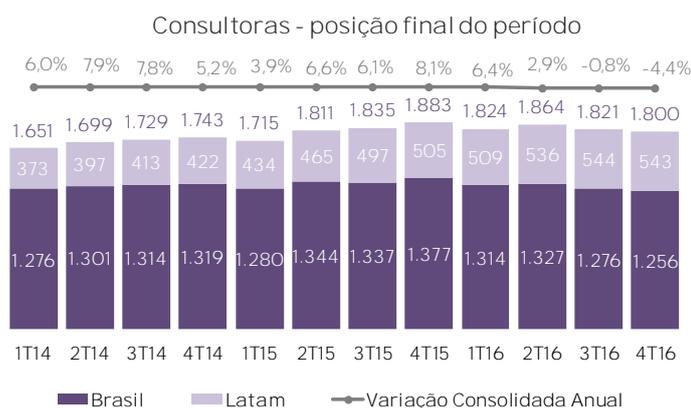
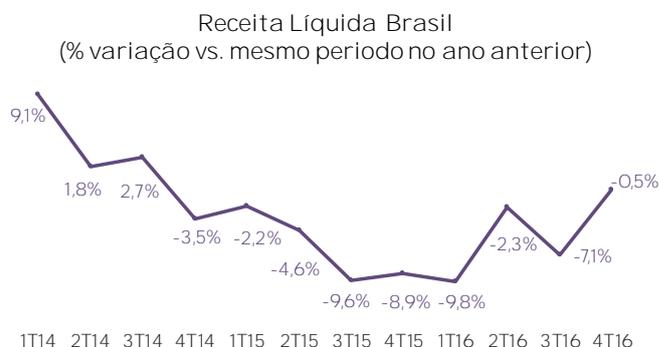
2.1. receita

Brasil

A receita bruta avançou 1,6% no 4T16 frente ao 4T15. A receita líquida retraiu 0,5% no período, impactada pela maior carga tributária, principalmente devido a aumentos de alíquota de ICMS e maior MVA em vários estados.

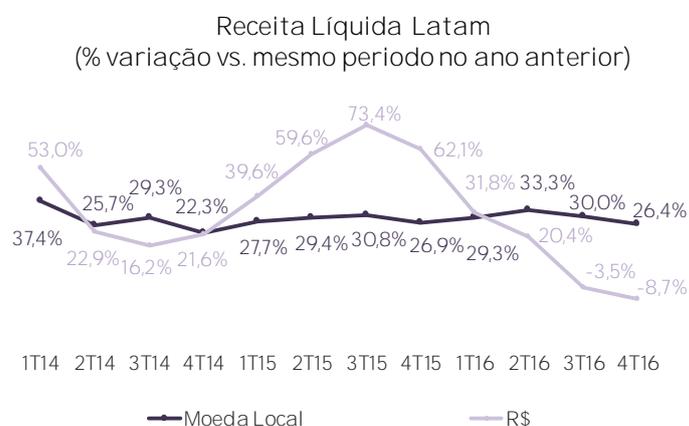
No trimestre, o número de consultoras sofreu uma queda de 8,8% em comparação com o ano passado. Por outro lado, colocamos em prática ações voltadas à melhora da produtividade das consultoras, que no período teve aumento de 9,7%.

Nossos volumes retraíram 15,1% no trimestre, em função de alguns fatores: efeito *trading down* em cuidados pessoais e concentração das vendas em kits de presentes no Natal e na categoria rosto, com maior valor e menor volume.



Latam

A receita líquida da Latam cresceu 26,4% (e a receita bruta, 28,9%) em moeda local no 4T16, impulsionada pela expansão do canal e pelo aumento da produtividade das consultoras, porém retraiu 8,7% em reais pela desvalorização das moedas da região. No trimestre, a Latam representou 22,9% da receita líquida consolidada (24,7% no 4T15), com crescimento do número de consultoras de 7,5% vs. 4T15 (8,0% na média do período) e aumento das unidades vendidas em 17,7%.

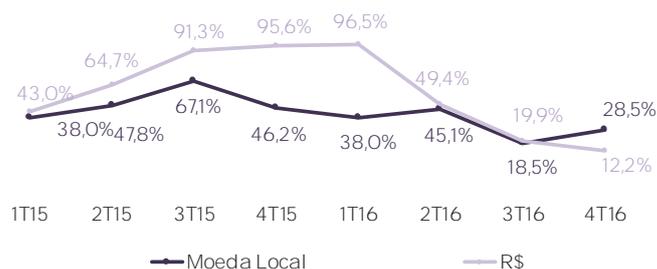


³ Produtividade a preços de varejo = (receita bruta do período/número de consultoras média do período)/(1 - %lucro da consultora)

Aesop

A Aesop segue com forte crescimento, de 12,2% no 4T16 em reais (28,5% em dólares australianos), representando 8,4% da receita líquida consolidada (7,3% no 4T15), com vendas mesmas lojas de 11% no período (12% no ano). São 261 lojas, sendo 176 lojas exclusivas (135 no 4T15) e 85 lojas de departamento (73 no 4T15), em 20 países (18 no 4T15), incluindo agora Dinamarca e Nova Zelândia. O diretório com todas as lojas da Aesop pode ser encontrado no website www.aesop.com.

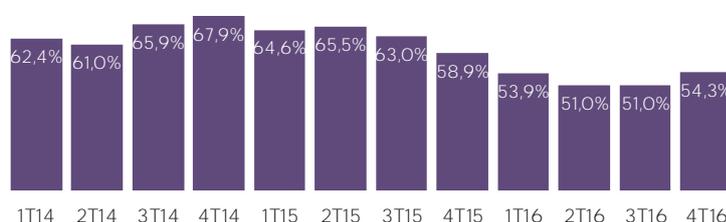
Receita Líquida Aesop
(% variação vs. mesmo período no ano anterior)



2.2. inovação e produtos

O índice de inovação⁴, com base nos últimos 12 meses findos em dezembro de 2016, foi de 54,3%. O índice é maior do que os verificados durante o ano de 2016.

Inovação (%RL)



2.3. margem bruta

No 4T16 a margem bruta consolidada teve uma redução de 0,8pp frente ao mesmo período do ano anterior.

Brasil

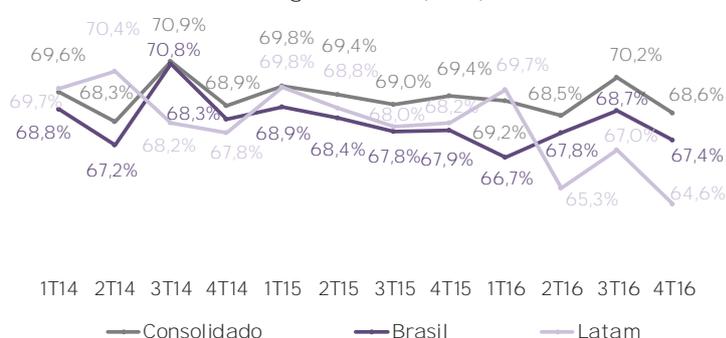
Queda de 0,5pp, provocada pelo aumento de 1,5pp na carga tributária do período, em função de aumentos de alíquota de ICMS e também de MVA.

Latam

Retração de 3,6pp, impactada pela apreciação do real no custo dos produtos exportados do Brasil para a região.

O quadro ao lado exhibe os principais componentes dos custos consolidados:

Margem Bruta (%RL)



	4T16	4T15	2016	2015
MP / ME / PA*	84,3%	82,8%	80,2%	80,2%
Mão de Obra	8,4%	7,8%	10,1%	8,8%
Depreciação	2,6%	2,8%	3,2%	3,3%
Outros	4,7%	6,6%	6,5%	7,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*Matéria Prima, Material de Embalagem e Produto Acabado

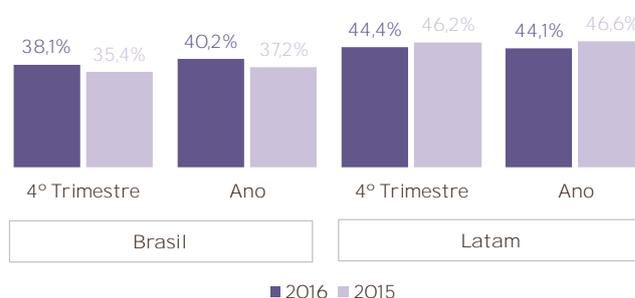
⁴ Índice de Inovação: participação, nos últimos 12 meses, da venda dos produtos lançados nos últimos 24 meses.

2.4. despesas operacionais

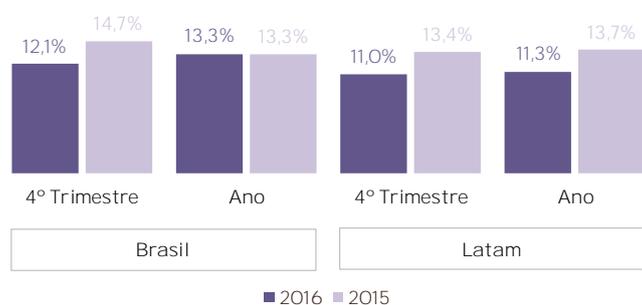
No Brasil, as despesas com vendas, marketing e logística apresentaram crescimento nominal de 7,2% frente ao 4T15, em função de maiores despesas com vendas, pela maior remuneração, incentivos e capacitação da força de vendas.

Na Latam, em moeda local, esse grupo de despesas cresceu menos do que a receita no período, mesmo com a manutenção de investimentos relevantes em marketing, alavancando a margem operacional.

Despesas com Vendas, Marketing e Logística (%RL)



Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos (%RL)



As despesas administrativas e com P&D, TI e projetos no Brasil contraíram 18,0% nominalmente versus o 4T15, passando a representar 12,1% da receita líquida (14,7% no 4T15). Tal redução compensou o aumento nas despesas com vendas, e resulta dos contínuos esforços para controle de gastos e busca constante por maior produtividade. No acumulado do ano estas despesas diminuíram 4,4% em relação a 2015.

Na Latam, as despesas administrativas decresceram 25,2% em reais, e em moeda local cresceram aproximadamente 20%, em linha com a inflação média da região.

Na Aesop, em moeda local, esse grupo de despesas cresceu em linha com a receita. Ainda, no 4T16 concedemos aos executivos um plano de incentivo, referente ao 2º semestre.

Na Latam, as despesas administrativas

2.5. outras despesas e receitas operacionais

No 4T16, tivemos receitas consolidadas de R\$ 43,6 milhões, versus R\$ 10,8 milhões no 4T15. Em 2016 tivemos receita com subsídio BNDES (CPC 07) em função de novas captações de recursos e venda da carteira de recebíveis no Brasil.

2.6. EBITDA

EBITDA CONSOLIDADO (R\$ milhões)

(R\$ milhões)	4T16	4T15	Var %	2016	2015	Var %
Receita Líquida	2.294,7	2.332,4	(1,6)	7.912,7	7.899,0	0,2
(-) Custos e Despesas	1.897,5	1.945,9	(2,5)	6.829,8	6.642,2	2,8
EBIT	397,2	386,5	2,8	1.082,9	1.256,7	(13,8)
(+) Depreciação / Amortização	64,9	66,7	(2,6)	260,8	239,2	9,0
EBITDA	462,1	453,2	2,0	1.343,6	1.495,9	(10,2)

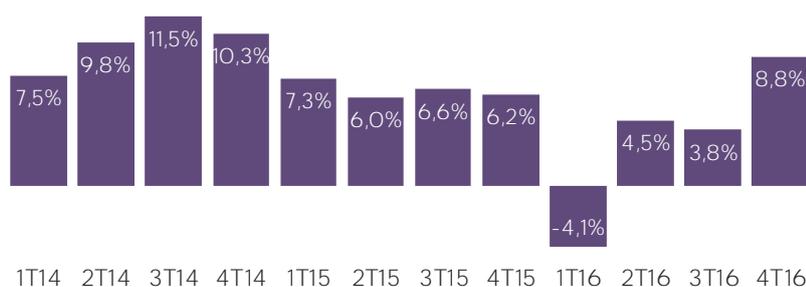
No 4T16, o EBITDA consolidado avançou 2,0% frente ao 4T15. No Brasil, o crescimento de 3,8% é explicado pelo forte controle das despesas e melhoras em outras receitas, conforme já descrito acima, que superaram a perda de 0,5pp em margem bruta.

Na Latam, o crescimento do EBITDA em reais foi de 10,8% versus o 4T15, mesmo com a forte apreciação da moeda brasileira frente às outras da região. A margem EBITDA evoluiu 2,0pp, demonstrando a alavancagem operacional da operação, que compensou a perda de 3,6pp de margem bruta no período.

A Aesop teve crescimento do EBITDA de 0,7% em reais (15,7% em moeda local) contra o 4T15, impactado pela apreciação do real versus o dólar australiano. Em moeda local, o crescimento foi impulsionado pelo aumento das vendas (no conceito mesmas lojas) e alavancagem operacional – porém parcialmente reduzido pelo plano de incentivo mencionado no item 2.4.

2.7. Lucro (prejuízo) líquido

Margem Líquida (%RL)



Registramos no trimestre um lucro líquido consolidado de R\$ 201,8 milhões (contra R\$ 145,4 milhões no 4T15), resultante do leve crescimento do EBITDA, explicado anteriormente, e da menor taxa efetiva de imposto de renda, esta ocasionada pela queda do lucro antes dos impostos, declaração de juros sobre capital próprio, constituição não recorrente de imposto de renda diferido e menor provisão para aquisição do capital remanescente da Aesop. Tais efeitos compensaram o aumento de R\$ 64,7 milhões nas despesas financeiras sobre o mesmo trimestre do ano anterior.

Demonstramos abaixo a composição do lucro líquido, a partir do EBITDA:

(R\$ milhões)	4T16	4T15	Var. R\$	Var. %	2016	2015	Var. R\$	Var. %
EBITDA - Consolidado	462,1	453,2	8,9	2,0%	1.343,6	1.495,9	(152,3)	(10,2%)
Depreciações e Amortizações	(64,9)	(66,7)	1,8	(2,6%)	(260,8)	(239,2)	(21,6)	9,0%
Resultado Financeiro	(130,9)	(66,2)	(64,7)	97,9%	(656,0)	(381,4)	(274,6)	72,0%
IR / CS	(57,4)	(165,6)	108,2	(65,3%)	(118,6)	(352,6)	234,0	(66,4%)
Participação dos Minoritários	(7,0)	(9,4)	2,3	(24,9%)	(11,5)	(9,2)	(2,3)	25,2%
Lucro Líquido - Consolidado	201,8	145,4	56,4	38,8%	296,7	513,5	(216,8)	(42,2%)

O quadro abaixo apresenta as principais variações do resultado financeiro:

(R\$ milhões)	4T16	4T15	Var. R\$	Var. (%)	2016	2015	Var. R\$	Var. (%)
Resultado financeiro	(130,9)	(66,2)	(64,7)	98%	(656,0)	(381,4)	(274,6)	72%
1. Empréstimos e Aplicações Brasil	(60,2)	(62,3)	2,1	(3%)	(248,8)	(229,8)	(19,0)	8%
Saldo Médio das Aplicações Financeiras	1.821,4	2.420,7	(599,3)	(25%)	1.979,6	2.119,7	(140,1)	(7%)
Receita das Aplicações Financeiras	56,8	80,6	(23,8)	(30%)	255,4	267,8	(12,3)	(5%)
Remuneração em % do CDI	101,5%	100,7%	n/a	0,8pp	102,0%	100,7%	n/a	1,3%
Saldo Médio das Dívidas Tesouraria	(3.756,2)	(4.612,2)	856,0	(19%)	(3.963,0)	(4.198,9)	236,0	(6%)
Despesas dos Empréstimos e Derivativos	(117,0)	(142,9)	25,9	(18%)	(504,2)	(497,5)	(6,7)	1%
Custo Médio Ponderado em % do CDI	93,4%	98,6%	n/a	(5,2pp)	96,0%	98,7%	n/a	(2,7%)
CDI acumulado do período	3,24%	3,36%	n/a	(0,1pp)	14,00%	13,24%	n/a	5,7%
2. Variação Cambial Operacional Brasil	1,9	0,3	1,6	539%	(16,7)	35,2	(51,9)	(148%)
3. Atualização Opção de Compra Aesop	(5,0)	(5,9)	0,8	(14%)	(123,2)	(106,2)	(17,0)	16%
Provisão Atualização Opção de Compra Aesop	(1,8)	(5,9)	4,1	(70%)	(123,5)	(106,2)	(17,3)	16%
Variação Cambial dos Derivativos da Aesop	0,7	0,0	0,7	n/a	0,6	0,0	0,6	n/a
Marcação a Mercado dos Derivativos da Aesop	(4,0)	0,0	(4,0)	n/a	(0,2)	0,0	(0,2)	n/a
4. Operações Internacionais - LATAM	(8,8)	(11,5)	2,6	(23%)	(40,6)	18,3	(58,9)	(322%)
5. Outros	(58,8)	13,2	(71,9)	(546,7%)	(226,7)	(98,8)	(127,9)	129,4%
Marcação a Mercado dos Derivativos Financeiros	(2,0)	48,1	(50,1)	(104%)	(12,3)	38,2	(50,5)	(132%)
Reclassificação BNDES - CPC07	(21,9)	(12,6)	(9,3)	74%	(65,8)	(45,2)	(20,6)	46%
Outros	(34,9)	(22,3)	(12,6)	56%	(148,6)	(91,9)	(56,7)	62%

A variação negativa de R\$ 64,7 milhões versus o 4T15 ocorreu pela combinação dos seguintes fatores:

- Empréstimos e aplicações no Brasil: menor receita financeira em função da redução do saldo médio aplicado, com despesa financeira também menor, dada a redução do endividamento médio do período
- Variação cambial operacional no Brasil: reflete o efeito da relação BRL/USD sobre os recebíveis de exportação (variação favorável em R\$ 1,6 milhão dada a desvalorização do real no período).
- Atualização da opção de compra da Aesop: demonstra a atualização do passivo referente à aquisição da parcela remanescente da Aesop, que foi liquidado no fim de dezembro. O valor contabilizado no período reflete a variação cambial sobre o valor do passivo (BRL/AUD), o ajuste do hedge e atualização final no valor da empresa.
- Operações Internacionais: a variação é predominantemente resultante da relação entre reais e pesos argentinos sobre as importações a pagar da Argentina.
- Outras receitas e despesas financeiras: inclui os efeitos remanescentes da marcação a mercado dos instrumentos de hedge sobre dívidas em moeda estrangeira, que foram liquidadas no período, além da reclassificação do subsídio BNDES – CPC 07, com aumento em função de novas captações de recursos. Outros fatores incluem, principalmente, a atualização de processos tributários.

2.8. fluxo de caixa

Tivemos uma geração de caixa livre de R\$ 402,9 milhões no período, contra uma geração de R\$ 169,4 milhões no 4T15, consequência do maior lucro líquido e da forte redução do capital de giro, principalmente pela diminuição da cobertura dos estoques no Brasil e na Latam.

No ano, a menor geração de caixa versus 2015 se dá em função do menor lucro líquido, pelos efeitos identificados nos três primeiros trimestres do ano, além da menor liberação de capital de giro.

R\$ milhões	4T16	4T15	Var. R\$	Var. %	2016	2015	Var. R\$	Var. %
Lucro Líquido do Exercício*	201,8	145,4	56,4	38,8	296,7	513,5	(216,8)	(42,2)
Depreciações e Amortizações	64,9	66,7	(1,8)	(2,6)	260,8	239,2	21,6	9,0
Itens Não Caixa / Outros	(19,5)	34,7	(54,2)	n/a	15,8	23,5	(7,6)	n/a
Ajuste Aesop	1,8	11,0	(9,2)	(84,0)	58,1	111,3	(53,3)	(47,8)
Geração Interna de Caixa	248,9	257,7	(8,8)	(3,4)	631,4	887,5	(256,1)	(28,9)
(Aumento) / Redução do Capital de Giro	284,4	55,9	228,5	408,6	144,5	313,6	(169,1)	(53,9)
Geração Operacional de Caixa	533,4	313,7	219,7	70,0	775,9	1.201,1	(425,2)	(35,4)
CAPEX	(130,4)	(144,2)	13,8	(9,6)	(306,0)	(383,0)	77,0	(20,1)
Geração de Caixa Livre**	402,9	169,4	233,5	137,8	469,9	818,1	(348,2)	(42,6)

(*) Lucro Líquido do período atribuível a acionistas controladores da sociedade

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

Encerramos um ano com CAPEX de R\$ 306 milhões, em linha com nossas estimativas, com gestão mais criteriosa para seleção e aprovação de investimentos. Abaixo demonstramos a distribuição geográfica de nossos investimentos de capital:

(R\$ milhões)	2014	AV%	2015	AV%	2016	AV%
Brasil	398	79%	239	62%	190	62%
Latam + outros	84	17%	83	22%	38	13%
Aesop	24	5%	61	16%	77	25%
Total	506		383		306	

2.9. endividamento

Encerramos o exercício com um índice de endividamento líquido (dívida líquida / EBITDA) de 1,40 frente a 1,13 no mesmo período do ano passado, consequência da queda do EBITDA e da menor geração de caixa no ano.

(R\$ milhões)	dez/16	Part (%)	dez/15	Part (%)	Var. (%)
Curto Prazo	1.764,5	42,3	2.161,4	48,3	(18,4)
Longo Prazo	2.625,7	62,9	3.374,5	75,5	(22,2)
Instrumentos financeiros derivativos*	61,2	1,5	(730,8)	(16,3)	(108,4)
Arrendamentos Mercantis - Financeiros / Outros**	(277,2)	(6,6)	(334,7)	(7,5)	(17,2)
Total da Dívida	4.174,2		4.470,3		(6,6)
(-) Caixa e Aplicações Financeiras	2.298,9		2.783,7		(17,4)
(=) Endividamento Líquido	1.875,2		1.686,6		11,2
Dívida Líquida / Ebitda	1,40		1,13		
Total Dívida / Ebitda	3,11		2,99		

*Excluindo os impactos temporários e não-caixa da marcação a mercado de derivativos atrelados à dívida em moeda estrangeira

**Outros: reclassificação das despesas de juros de empréstimos subsidiados do resultado financeiro conforme pronunciamento contábil CPC07

3. dividendos

Em 10 de fevereiro de 2017 foram pagos juros sobre o capital próprio, referentes ao período de 1º de janeiro a 30 de novembro de 2016, no valor total de R\$ 61,8 milhões, correspondendo a R\$ 0,143628930 por ação (excluídas as ações em tesouraria), com retenção de 15% de Imposto de Renda na Fonte, resultando em juros sobre o capital próprio líquidos no valor total de R\$ 52,5 milhões, correspondendo a R\$ 0,122084591 por ação.

No dia 22 de fevereiro de 2017, o Conselho de Administração aprovou a proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária (AGOE), que será realizada em 11 de abril de 2017, para o pagamento em 20 de abril de 2017, dos dividendos referentes aos resultados auferidos no exercício de 2016, e de juros sobre capital próprio referente ao mês de dezembro de 2016, no montante de R\$ 51,3 milhões e R\$ 5,6 milhões (R\$ 4,8 milhões líquidos de Imposto de Renda na Fonte de 15%), respectivamente.

Esses dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2016, representarão uma remuneração líquida de R\$ 0,252308702 por ação (excluídas as ações em tesouraria), correspondendo a uma distribuição de 40% do lucro líquido de 2016.

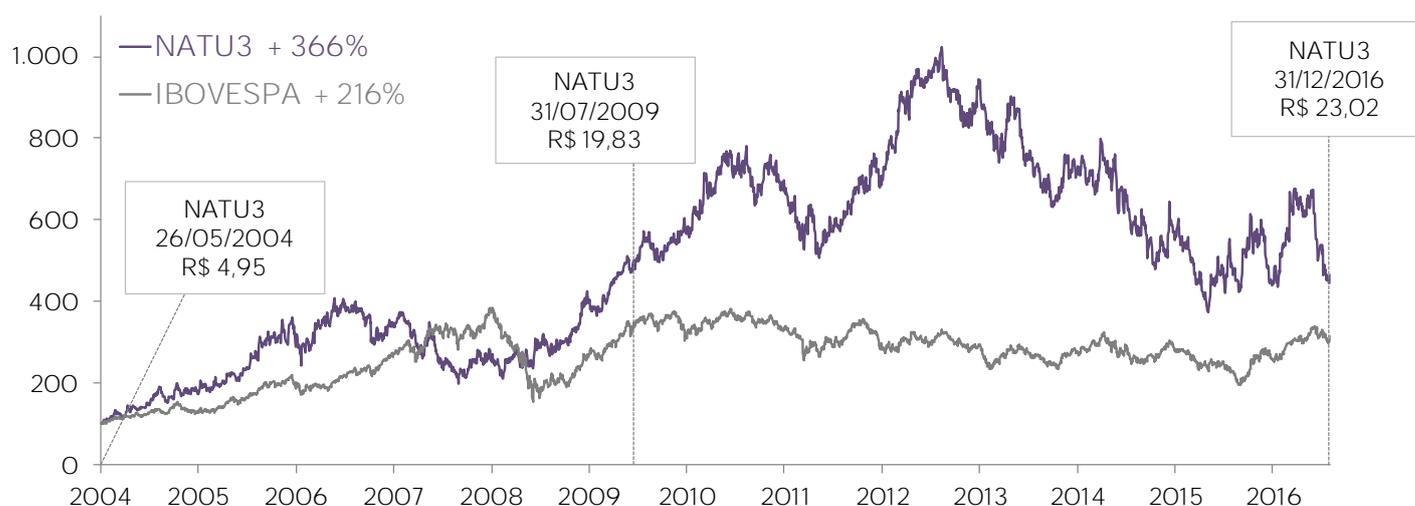
4. desempenho NATU3

Em 2016, as ações da Natura tiveram uma desvalorização de 1,2% versus uma valorização de 42,9% do Ibovespa.

O volume médio diário negociado no ano foi de R\$ 39,1 milhões, frente a R\$ 30,2 milhões no mesmo período do ano anterior.

No acumulado, nossa posição no Índice de Negociabilidade da BOVESPA foi de 49º (46º em dezembro 2015).

O gráfico abaixo demonstra o desempenho das ações Natura desde o seu lançamento (IPO):



5. teleconferência & webcast

A Teleconferência com Webcast será realizada em 23 de fevereiro de 2017 (quinta-feira) conforme horários abaixo:

Português / Inglês

10h00 - Horário de Brasília

08h00 - Horário de Nova York (tradução simultânea)

Participantes do Brasil: +55 11 3193 1001 / +55 11 2820 4001

Participantes dos EUA: Toll Free + 1 888 700 0802

Participantes de outros países: +1 786 924 6977

Senha para os participantes: Natura

Transmissão ao vivo pela internet:

www.natura.net/investidor

6. relações com investidores

Telefone: (11) 4571-7786

Marcel Goya, marcelgoya@natura.net

Luiz Palhares, luizpalhares@natura.net

Deborah Bülow Fernandes, deborahfernandes@natura.net

Camila Soares Cabrera, camilacabrera@natura.net



7. balanço patrimonial

em dezembro de 2016 e dezembro de 2015

(em milhões de reais - R\$)

ATIVO	2016	2015	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2016	2015
CIRCULANTES			CIRCULANTES		
Caixa e equivalentes de caixa	1.091,5	1.591,8	Empréstimos e financiamentos	1.764,5	2.161,4
Títulos e valores mobiliários	1.207,5	1.191,8	Fornecedores e outras contas a pagar	814,9	802,9
Contas a receber de clientes	1.051,9	909,0	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	208,1	201,2
Estoques	835,9	963,7	Obrigações tributárias	1.075,4	1.048,0
Impostos a recuperar	329,4	320,4	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	79,7	0,0
Instrumentos financeiros derivativos	0,0	734,5	Provisão para aquisição de participação de não controladores	0,0	190,7
Outros ativos circulantes	286,7	307,5	Instrumentos financeiros derivativos	73,5	0,0
Total dos ativos circulantes	4.802,9	6.018,7	Outras obrigações	161,7	168,8
			Total dos passivos circulantes	4.177,9	4.572,9
NÃO CIRCULANTES			NÃO CIRCULANTES		
Impostos a recuperar	280,6	289,4	Empréstimos e financiamentos	2.625,7	3.374,5
Imposto de renda e contribuição social diferidos	493,0	212,6	Obrigações tributárias	237,5	87,7
Depósitos judiciais	303,1	287,8	Imposto de renda e contribuição social diferidos	23,8	34,1
Outros ativos não circulantes	23,0	17,6	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	93,6	77,9
Imobilizado	1.734,7	1.752,4	Outros passivos não circulantes	266,7	170,1
Intangível	784,3	816,5	Total dos passivos não circulantes	3.247,3	3.744,3
Total dos ativos não circulantes	3.618,7	3.376,3			
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
			Capital social	427,1	427,1
			Reservas de capital	142,8	134,7
			Reservas de lucros	666,8	488,8
			Ações em tesouraria	(37,1)	(37,9)
			Dividendo adicional proposto	29,7	123,1
			Reserva para aquisição de participação de não controladores	0,0	(79,3)
			Agio / deságio em transações de capital	(92,1)	(65,2)
			Ajustes de avaliação patrimonial	(140,7)	36,8
			Total do patrimônio líquido - acionistas controladores	996,4	1.028,2
			Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	0,0	49,6
			Total do patrimônio líquido	996,4	1.077,8
TOTAL DO ATIVO	8.421,6	9.395,0	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	8.421,6	9.395,0

8. demonstração dos resultados

para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015

(R\$ milhões)	2016	2015
RECEITA LÍQUIDA	7.912,7	7.899,0
Custo dos produtos vendidos	(2.447,0)	(2.416,0)
LUCRO BRUTO	5.465,7	5.483,0
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS		
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(3.110,2)	(3.020,5)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(1.327,1)	(1.271,5)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	54,4	65,8
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.082,9	1.256,8
Receitas financeiras	1.073,3	1.927,2
Despesas financeiras	(1.729,3)	(2.308,6)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	426,9	875,4
Imposto de renda e contribuição social	(118,6)	(352,6)
LUCRO ANTES DA PARTICIPAÇÃO DE NÃO CONTROLADORES	308,2	522,7
Não controladores	11,5	9,2
LUCRO LÍQUIDO ATRIBUÍVEL A	296,7	513,5
Acionistas Controladores da Sociedade	296,7	513,5
Não controladores	11,5	9,2
	308,2	522,7

9. demonstração dos fluxos de caixa

para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2016 e de 2015

(R\$ milhões)	2016	2015
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Lucro líquido do exercício	308,2	522,7
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido		
Depreciações e amortizações	260,8	239,2
Provisão (reversão) decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"	681,9	(738,0)
Provisão (reversão) para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	17,0	15,0
Atualização monetária de depósitos judiciais	(16,8)	(21,2)
Imposto de renda e contribuição social	118,6	352,6
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	(3,4)	(18,5)
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	(172,3)	1.199,2
Variação cambial sobre outros ativos e passivos	(59,9)	(14,1)
Provisão (reversão) para perdas com imobilizado	0,3	6,3
Provisão (reversão) com planos de outorga de opções de compra de ações	8,8	(2,6)
Provisão para créditos de liquidação duvidosa, líquida de reversões	19,3	6,4
Provisão (reversão) para perdas nos estoques líquidas	31,4	14,3
Provisão com plano de assistência médica e crédito de carbono	4,6	6,8
Resultado líquido do exercício atribuível a não controladores	(11,5)	(9,2)
Provisão para aquisição de participação de não controladores	58,1	111,3
	1.244,9	1.670,4
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS		
Contas a receber de clientes	(180,8)	(67,9)
Estoques	96,4	(88,0)
Impostos a recuperar	(0,2)	(186,8)
Outros ativos	15,3	(13,1)
Subtotal	(69,4)	(355,8)
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS		
Fornecedores nacionais e estrangeiros	12,1	207,9
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	6,9	(9,3)
Obrigações tributárias	(100,9)	(5,1)
Participação de acionistas não controladores	0,0	89,3
Outros passivos	5,6	(12,9)
Subtotal	(76,4)	269,9

CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.099,2	1.584,6
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(131,2)	(70,3)
Levantamentos (pagamentos) de depósitos judiciais	7,7	(3,3)
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	(11,3)	0,0
Recebimentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	123,7	323,9
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	(309,5)	(256,9)
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO NAS) PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	778,6	1.578,0
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		
Adições de imobilizado e intangível	(305,8)	(382,9)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível	43,4	77,9
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(6.030,4)	(5.868,6)
Resgate de títulos e valores mobiliários	6.014,8	5.208,5
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	(278,1)	(965,0)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
Amortização de empréstimos e financiamentos - principal	(1.869,6)	(1.709,5)
Captações de empréstimos e financiamentos	1.265,1	2.258,9
Aquisição adicional de ações da Emeis	(248,7)	(66,1)
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	(123,1)	(685,6)
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	(976,3)	(202,3)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(24,6)	16,9
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(500,4)	427,7
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	1.591,8	1.164,2
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	1.091,5	1.591,8
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(500,4)	427,7
Informações adicionais às demonstrações dos fluxos de caixa:		
Itens não caixa:		
Capitalização de leasing financeiro	40,7	80,9
Hedge accounting, líquido dos efeitos tributários	1,5	8,6
Efeito da alteração de participação da Sociedade em controladas no exterior	-	-
Dividendos e juros sobre o capital próprio declarados e ainda não distribuídos	118,7	123,1
* As notas explicativas são parte integrante das informações contábeis intermediárias		

10. glossário

_CDI: Certificado de depósito interbancário.

_CN: Revendedoras autônomas, que não têm relação de emprego com a Natura, também chamadas Consultoras Natura.

_CNO: Revendedoras autônomas, que não têm relação de emprego conosco, e apoiam as Gerentes de Relacionamento em suas atividades, também chamadas de Consultoras Natura Orientadoras.

_Comunidades Fornecedoras: Comunidades de agricultores familiares e extrativistas de diversas localidades do Brasil – majoritariamente da Região Amazônica que extraem de forma sustentável insumos da sociobiodiversidade utilizados em nossos produtos. Estabelecemos com essas comunidades cadeias produtivas que se pautam pelo preço justo, repartição de benefícios pelo acesso ao patrimônio genético e aos conhecimentos tradicionais associados e apoio a projetos de desenvolvimento sustentável local. Esse modelo de negócio tem se mostrado efetivo na geração de valor social, econômico e ambiental para a Natura e para as comunidades.

_GEE: Gases de Efeito Estufa.

_Índice de Inovação: Participação nos últimos 12 meses da venda dos produtos lançados nos últimos 24 meses.

_Instituto Natura: é uma organização sem fins lucrativos criada em 2010 para fortalecer e ampliar nossas iniciativas de Investimento Social Privado. Sua criação nos permitiu potencializar os esforços e investimentos em ações que contribuam para a melhoria da qualidade do ensino público.

_Mercado Alvo: Referente aos dados de mercado alvo da SIPATESP/Abihpec. Considera somente os segmentos nos quais a Natura opera. Exclui fraldas, itens de higiene oral, tintura para cabelo, esmaltes, absorventes dentre outros.

_PLR: Participação nos Lucros e Resultados.

_Programa Natura Crer Para Ver: Linha especial de produtos não cosméticos, cujo lucro é revertido para o Instituto Natura, no Brasil, e investido pela Natura em ações sociais nos demais países onde operamos. Nossas consultoras e consultores se engajam nas vendas em prol de seu benefício social, sem obter ganhos.

_Rede de Relações Sustentáveis: Modelo Comercial adotado no México que contempla oito etapas de avanço da consultora: Consultora Natura, Consultora Natura Empreendedora, Formadora Natura 1 e 2, Transformadora Natura 1 e 2, Inspiradora Natura e Associada Natura. Para ascender na atividade, é preciso atender a critérios de volume de vendas, atração de novas consultoras e – como diferencial dos demais modelos existentes no país – desenvolvimento pessoal e de relações socioambientais na comunidade.

_Repartição de Benefícios: Com base na Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional Associado, é utilizada a premissa de repartir benefícios sempre que percebermos diferentes formas de valor nos acessos que realizamos. Sendo assim, uma das práticas que definem a forma como esses recursos serão divididos é associar pagamentos ao número de matérias-primas produzidas a partir de cada planta e ao sucesso comercial dos produtos para os quais essas matérias-primas servem de insumo.

_Sipatesp/Abihpec: Sindicato da Indústria de Perfumarias de Artigos de Toucador do Estado de São Paulo / Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

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

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



Natura

Management Report 2016

Message from the founders

POSSIBILITIES IN LIQUID TIMES

Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal and Pedro Luiz Barreiros Passos

Uncertainty, and the insecurities it generates, are predominant features of the world in our times. Liquid times – as the recently deceased Polish sociologist Zygmunt Bauman called them – are characterized by a process of fragmentation of civilization and human life, which distances people and countries. Universal fraternal feelings are weakened as distrust, individualism and egocentrism gain weight.

The overriding sensation is one of profound doubt about our individual and collective destinations, which provokes anxiety and anguish, a sense of frustration with politics and grave tensions between nations. Bleak scenarios evoke the reawakening of nationalism, protectionist impulses, intolerance towards diversity and anything different, in addition to the risk of serious setbacks in terms of the environment and healthy, inclusive development. One of the issues that generates uncertainty on a global level is extreme social inequality, within countries and between them, an alarming situation for us all.

Given this panorama, it is necessary for us to seek the lights of our fundamental principles and our origins in humanism and in respect for others. Basic truths, such as awareness that we are all part of the chain of life on the planet should fuel our thoughts and our resolve, and guide our actions in the struggle for further advances for mankind.

We remain convinced that is only by feeling and thinking systemically that we will be able to commit to all the dimensions of life because of our love and respect for it. And it is this commitment that enables us to see the beauty in uncertainty. It offers us opportunities for all kinds of innovation, encompassing especially the social realm.

Uncertainty also exercises a particular power: it demands that each and every one of us – individuals and political, social, business, academic and cultural leaders – do their part. That we participate in public life and in the discussion about the future we want to build. Or that we be the change we want to see happen, as Mahatma Gandhi or, more recently, Barack Obama put it.

Companies, in turn, in defense of their own interests, are able to and are responsible for assuming the role of agents of social and environmental transformation. They should understand these two commitments as opportunities for disruptive innovation.

As discussed in the latest World Economic Forum in Davos, it is necessary to concretize the contribution capitalism can make to reducing the pains caused by social inequality. We are part of this movement which, based on new paradigms, seeks to generate development and prosperity for all, especially those who have been left behind.

NATURA

Nourished by our experiences, beliefs and knowledge, we are aware of the scale of the challenges we are facing. But we also know our vocation, competencies and qualities, which have enabled us to build a company that has played a key social role in transforming the lives of hundreds of thousands of people over time. Mainly by means of our Relationship Selling network.

We experienced many transformations during the course of 2016. Regarding our main operation in Brazil, the planning which will enable us to improve our results from now on is clearly defined. In parallel, we intend to maintain the accelerated pace of growth in our International Operations, identifying the best means of taking our value proposition to other geographies. Here, particularly worthy of note is the performance of Aesop, the brand of Australian origin which is now an integral part of Natura and is expanding globally.

It is important to remember that 2016 was a year of transition also for Natura's senior management: Roberto Oliveira de Lima, whom we thank and wish all the best, concluded his term as CEO. The executive leadership of the company has now passed to João Paulo Ferreira, who initiates a new phase of his highly successful seven years with Natura. We are excited to have an experienced, cohesive group of high-performing leaders aligned with a future vision that has been established jointly. For our part, we continue to engage in driving ever stronger governance for the company.

Permanently aligned with our origins, at Natura we prioritize reverence for relations and systemic thinking, the foundations of our commitment to sustainability. It is this fundamental belief in the power of relations and empathy, and the wealth of diversity, that guides us, strengthens us and illuminates our journey into the future.

And what is the future, if not the fruit of our actions today, in the present?

Message from the Executive Committee

PROSPERITY, BELONGING AND PURPOSE

João Paulo Ferreira, Chief Executive Officer, Agenor Leão, Andrea Alvares, Erasmo Toledo, Flavio Pesiguelo, José Roberto Lettiere, Josie Romero and Robert Chatwin

We are confident about the construction of the strategic foundations of our new cycle of prosperity. A series of advances in 2016 sustain our confidence that we will be successful in turning our operation in Brazil around. This will be done primarily through the strategy of revitalizing direct selling, our focus for 2017. We are launching a new value proposition for our consultants which will enable their professional development, modernize their way of working and boost their earnings. If, on the one hand, our consumers receive more personalized service that reinforces their experience with our products, on the other, consultants will perceive in Natura a growing environment based on new forms of relationship with the company.

We want provide our 1.8 million consultants with more and more opportunities for prosperity, sustained by the feeling of belonging to a community united around the purpose of individual and collective enhancement and the ideal of generating positive impacts in our society.

In 2016, the performance of our operation in Brazil and the exchange fluctuations throughout Latin America ended up affecting Natura's results. Our consolidated net revenues totaled R\$ 7.9 billion, with Ebitda of R\$ 1.3 billion and net income of R\$ 297 million. The political and economic crisis in the country led to a reduction in spending on various categories of cosmetics, fragrances and personal care products and the impoverishment of the Brazilian consumers' shopping basket.

Our International Operations also faced a more complex business environment. Changes in government and transitions in economic policy posed new challenges for Natura's vigorous expansion in Latin America. Even so, we maintained our pace of growth in local currency, we are the preferred brand in three of the five countries in which we operate and we passed the mark of 500,000 consultants in the region. In parallel, we have increasingly strengthened our capabilities for operating in mature markets. Since joining Natura, the Australian brand Aesop has expanded in size by four-fold. Our experience in the international retail trade is complemented by the Natura stores in New York and Paris, spaces that are helping us garner the knowledge which will enable us to adjust our portfolio and design a scalable model for future expansion.

Financially speaking, we were more efficient in allocating resources. Similarly, we drove productivity gains in our production and logistics operations, without compromising service quality for our consultants and consumers – we deliver more than 50% of all orders in Brazil and Latin America in up to 48 hours. Our structure is prepared to support Natura's growth and this enables us to keep our investments focused on digital technology and marketing, generating impact and faster returns. And our teams are more engaged than ever, as shown by the increased ratings in the survey conducted in all areas of the company and the geographies in which it operates, a factor which bolsters our confidence.

It is our understanding that technology is a powerful enabler, driving the businesses of our consultants by providing the means and information that permit even closer relations with our consumers. The Natura Network doubled in size during the year, became established in Chile and has now arrived in Argentina. The transfer of these

advances to the other operations is happening at a faster and faster rate. We have already passed the stage of using technology merely to facilitate transactions and are on course to becoming a data-oriented company, which positively impacts decision making, productivity and the quality of relations between Natura, consultants and consumers.

We also progressed in our entry into the retail trade with the inauguration of five company-owned stores in São Paulo. The return from consumers exceeded our expectations, as did the way our consultants interacted with these product trial outlets. This gain in competencies encourages us to extend this channel to other states in Brazil in 2017. Moreover, we expanded the reach of our operations in drugstore chains. Our learning from the use of these different channels enables us to visualize an immense opportunity for driving synergies. Most importantly, we identified that, rather than sowing conflict, we will be developing a space for cooperation and complementary activities, in which the consumer will benefit from the multiple manifestations of Natura with a higher quality buying experience.

In 2016, we also successfully relaunched two of our icons, the Chronos and Ekos lines, which have always translated our spirit of innovation, capable of generating a technological response to the demands of our times in a way that only Natura can. Thus, we are pursuing further disruptive innovations that ally the best of global cosmetics science with the wealth of our biodiversity assets.

We are engaged in driving a new cycle of prosperity for our entire relationship network. Our products and our brand are the vehicles through which we intend to generate the positive impact we are aiming for in society. We continue to be guided by our Reason for Being, a genuine quest for each individual: *well being well*, manifest in a harmonious relationship with oneself, with others and with the whole.

NET REVENUE CONSOLIDATED**(R\$ billion)**

2012: 6.3

2016: 7.9

6% - compound annual growth rate

NET REVENUE INTERNATIONAL OPERATIONS**(R\$ billion)**

2012: 0.7

2016: 2.6

37% - compound annual growth rate

NUMBER OF NATURA CONSULTANTS**(million)**

2012: 1.6

2016: 1.8

3% - compound annual growth rate

RELATIVE CO₂ EMISSIONS**(kg of CO₂e / kg of product)**

2012: 3.21

2016: 3.17

1.3% - cumulative reduction

FUNDING BY CRER PARA VER PROGRAM***(R\$ million)**

2012: 17.3

2016: 38.2

22% - compound annual growth rate

*Refers to the pre-tax profit from sales of products in the Natura Crer para Ver line (Brazil and International Operations).

Introduction

This is the *Natura Management Report 2016*, which is the first publication of our integrated process for reporting results. It brings key information on the company's performance, which will be discussed in greater detail in our Annual Report, to be published on April 11. As in previous years, the report voluntarily adopts the guidelines of the International Integrated Reporting Council (IIRC), which is a reference in financial and non-financial integrated reporting.

NATURA AND ITS BUSINESS MODEL

Founded in 1969, Natura is a multinational Brazilian company operating in the cosmetics, personal care and beauty industries. Under the Natura brand, we are present in Brazil, as well as in Argentina, Chile, Colombia, United States, France, Mexico and Peru (we also operate in Bolivia through a local distributor). In the Brazilian market, we are the leading direct selling player and currently are expanding our footprint in the retail sector through own stores and partnerships with drugstore chains. We also are investing in an expanding digital platform.

We have approximately 7,000 employees and our products are sold by 1.8 million consultants. We have own plants located in Cajamar, São Paulo and Benevides, Pará, and outsource production in Argentina, Colombia and Mexico. The logistics structure includes a hub in Itupeva, São Paulo and nine distribution centers, with our most recent center inaugurated in Argentina, in 2016. Our international footprint also includes our Australian brand Aesop, in which Natura increased its interest to 100%, in late 2016.

Our operations are guided by the motto *well being well*, which represents the harmonious relationship of the individual with themselves, with others and with the whole. Over the course of our history, we have strengthened our commitment to sustainable development. As a company, we created the challenge of generating a positive financial, social, cultural and environmental impact, which is consolidated in our Sustainability Vision 2050, launched in 2014. In the same year, we also became the first listed corporation to be certified by B Corp. We are concluding the process to renew this certification, which identifies a global movement of companies that attribute equal value to their economic, social and environmental results.

We combine sustainable design and traditional and scientific knowledge to develop products under an open innovation model, which involves a network of Brazilian and global partners. We work jointly with suppliers to reduce the impacts of our products by developing the chain for using recycled materials, such as PET and glass. More than 80% of our formulas are plant-based, i.e. renewable, and we maintain relations with 2,000 families in the Amazon region to source active ingredients from Brazil's biodiversity, thereby encouraging production techniques that contribute to the conservation of 256,000 hectares of standing forest.

Strategy

After two years strengthening the foundations for a new cycle of prosperity, in 2017, Natura's focus will be on accelerating the implementation of its strategy. We are guided by six drivers, with four of them dedicated to recapturing our market share in Brazil.

1 Revitalizing direct selling – Relationship Sales, which always have been a Natura

hallmark and the main strength of our company, also will be maximized to enhance consumers' experience with our brand. Over the course of 2016, we built a new value proposition for consultants. This included valuing their development (generating returns in income, benefits, recognition and personal development) and segmenting them into various profiles.

2 Repositioning the Natura brand – The launch of the campaign Viva Sua Beleza Viva, in 2016, was the first major step in raising awareness of the Natura as an expert in beauty and working to rebuild relations with consumers. We will continue to move in this direction to build the perception of a vibrant brand that is open to dialogue.

3 Strategic review of the brand architecture – We want Natura to continue launching important innovations in the market, such as the re-launch of the Ekos and Chronos lines in 2016. To achieve this, we integrated the marketing, sustainability and innovation areas under the same executive department. We want to create products that combine high technology, the sustainable use of biodiversity and disruptive concepts.

4 Multi-channel shopping experience – In 2016, we began to understand the synergies and complementarity between Relationship Sales and our digital channels and retail. This process is helping us to revise our portfolio and commercial strategies. As a result, we will be present in consumers' shopping experience, offering the adequate level of assistance, convenience and experimentation.

Two drivers concern our international operations:

5 Strengthening our position in Latin America – By sustaining strong annual growth, we hope to figure, by 2021, among the top four producers of cosmetics, fragrances and toiletries in all markets in which we operate. To achieve this, we are accelerating the adaptation of the evolutions developed in Brazil to our other operations, such as digitalization and segmenting Relationship Sales.

6 Expanding in developed and developing markets – We aspire to take our brand and value proposition to mature markets in Europe, Asia and North America. We transformed our operations in France and the United States, and have successfully identified which lines are more attractive for countries with this profile, such as Ekos, Chronos and Mamãe e Bebê. We also learned many important lessons from our experience with the expansion of Aesop.

Our strategies are also supported by facilitating processes that ensure the foundations for the evolution of business. In 2016, we captured efficiency gains in the allocation of our financial resources as well as in operations and logistics. We continued the digital transformation by modernizing our Relationship Sales and launching e-commerce operations.

Our actions converge to attain the Sustainability Vision 2050, which expresses Natura's

commitment to generating positive impacts in four dimensions: economic, social, environmental and cultural.

Evolutions and challenges

Evolutions	Challenges
We maintained consistent growth in the International Operations, which account for 32.3% of consolidated net revenue in 2016.	Work to strengthen direct selling with the implementation of a new value proposition for our consultants.
We launched EP&L, or “environmental accounting.” Natura is the first company in the world to conduct such a study for its entire portfolio and include the product-use phase.	Strengthen the operation in Brazil in an unfavorable economic environment.
The Natura Network platform doubled in size within two years and already is a leading beauty products digital channel in Brazil.	Support the growth pace of the International Operations.
In 2016, we commemorated ten years without animal testing	Enhance the multichannel shopping experience through the synergies between relationship sales and expanding the digital and retail channels.
Natura is one of world’s 20 most sustainable companies, according to Corporate Knights’ Global 100 ranking.	Have an increasingly agile and innovative company that responds to the rapid changes of our times.
The Crer para Ver line set a new record for funding, which surpassed R\$38 million in Brazil and in the International Operations.	Make progress on achieving our 2020 ambitions that are part of our Sustainability Vision 2050.

Performance in 2016

Despite the economic scenario marked by lower household income and consumers seeking lower-price alternatives, we posted revenue growth in the fourth quarter, driven by our Christmas strategy. Natura’s performance in 2016 was affected by lower revenue in Brazil, mainly in the third quarter, and exchange rate fluctuations in Latin America, which reduced the growth in International Operations. In 2016, consolidated net revenue was R\$7.9 billion, stable in relation to 2015. Consolidated EBITDA contracted 10% to R\$1.3 billion, despite the 46% growth in Latin America and 28% growth at Aesop. These circumstances demanded highly disciplined management of expenses and working capital. We ended the year with capex of R\$306 million, in line with our estimates, due to the more rigorous criteria adopted for managing our investments.

Despite this scenario of restraint, Natura continued to create value for its entire relationship network. Sales of the Crer para Ver product line, which contributes funds to improve education through the Natura Institute, grew from R\$30 million in 2015 to R\$38.2 million in 2016, considering Brazil and Latin America. Similarly, we allocated R\$220 million to the Pan Amazon region, mainly for the acquisition of biodiversity inputs (64%), and we are close to meeting the target of R\$1 billion in business transactions in the region between 2011 and 2020, having reached R\$973 million by end-2016. These resources generate a social and environmental impact by valuing the

generation of wealth from the standing forest. In exchange, our local partners supply some of the main active ingredients of our technological base.

Still from the environmental standpoint, the lower production volume did not affect the performance of relative CO₂ emissions, which remained stable at 3.17 kgCO₂e per kilogram of product invoiced. This result was achieved mainly through improvements in logistics, such as expanding the use of cabotage to transport products in the North and Northeast regions. The same cannot be said of our relative water consumption per unit produced, which increased by 8% (however, considering absolute water consumption, water withdrawals declined by 5% compared to 2015).

DISTRIBUTION OF DIVIDENDS

On February 10, 2017, Natura paid interest on equity, for the period from January 1 to November 30, 2016, in the amount of R\$61.8 million, which correspond to R\$0.143628930 per share. This amount represents R\$52.5 million in interest on equity, net of withholding of income tax at source, which corresponds to R\$0.122084591 per share.

On February 22, 2017, the Board of Directors approved the proposal to be submitted to the Annual and Extraordinary Shareholders Meeting to be held on April 11, 2017 for the payment, on April 20, 2017, of dividends for fiscal year 2016 and interest on equity for December 2016 in the amounts of R\$51.3 million and R\$4.8 million net of income tax at source, respectively.

The aggregate amount of dividends and interest on equity represents a net payout of R\$0.252308702 per share and corresponds to approximately 40% of net income for 2016.

Value added			
	2014	2015	2016
Economic (R\$ million)			
Consolidated net revenue	7,408.4	7,899.0	7,912.7
Consolidated EBITDA	1,554.5	1,495.9	1,343.6
Consolidated net income	732.8	513.5	296.7
Free cash flow	208.6	818.1	469.9
Average daily trading volume in the stock ¹	47.9	30.2	39.1
% revenue contribution from Intl. Ops. ²	19.2	29.0	32.3
Distribution of wealth (R\$ million)			
Shareholders ³	709	360	119
Retained earnings	24	154	178
Consultants	4,122	4,421	4,430
Employees	1,075	1,245	1,327
Suppliers	5,925	6,374	6,512
Government	1,724	2,149	2,009
Environmental			
Relative GHG emissions (kg of CO ₂ e/kg of product manufactured) ^{4 5}	3.00	3.17	3.17
GHG emissions in the value chain ('000 tons) ⁵	332,326	321,267	303,424
Water consumption in Brazil (liters/unit manufactured)	0.45	0.49	0.53
% of post-consumer recycled materials in Brazil	1.2	2.9	4.3
% eco-efficient packaging in Brazil ⁶	29	26	20
Quality of relationships (%)			
Employee engagement survey (Brazil and Intl. Ops.) ⁷	3.80	N/A	3.95
Loyalty of suppliers in Brazil ⁸	24	18	21
Loyalty of NCs in Brazil ⁸	28	30	31
Loyalty of NCAs in Brazil ⁸	30	29.5	32
Loyalty of Consumers in Brazil ⁸	64	60	56
Loyalty of NCs International Operations	39	37	37
Loyalty of NCAs International Operations	45	52	53
Social			
Overall rating in brand image survey in Brazil (%) ⁹	74	73	72.5
Earnings Crer para Ver (R\$ million) ¹⁰	25.5	30.0	38.2
Cumulative business volume in the	582	752	973

Amazon region since 2011 (R\$ million)			
Families benefited in Supplier Communities	3,121	2,251	2,358

Caption:

NCs: Natura Consultants;

NCA: Natura Consultant Advisors

1. Source: Bloomberg.

2. Excludes local distribution in Bolivia.

3. Amounts refer to interest on capital and dividends for the fiscal years.

4. CO₂e (or CO₂ equivalent): measure used to express greenhouse gas emissions based on the global warming potential of each gas.

5. Includes scopes 1, 2 and 3 of the GHG Protocol. 2016 inventory audited by KPMG.

6. Packaging at least 50% lighter than regular/similar packaging; or composed of 50% potentially post-consumer and/or renewable non-cellulosic materials that do not increase mass.

7. As part of the realignment of the people management strategy, we began disclosing the Natura Engagement Survey, which more clearly portrays the organization's health (was not conducted in 2015).

In 2016, we ceased to conduct the workplace climate survey. Source: Gallup.

8. Loyalty survey - Ipsos Institute.

9. Brand Essence Survey - Ipsos Institute.

10. Includes the funds raised in Brazil and in the International Operations.

Management

GOVERNANCE

After two years as Chief Executive Officer at Natura, Roberto Lima resigned in October 2016. During this period, he was responsible for consolidating our current strategy and implemented significant changes, such as the creation of a solid Executive Committee, the implementation of the digitalization and multi-channel programs and the repositioning of the Natura brand. To succeed him in our executive leadership, João Paulo Ferreira was selected to serve as the new CEO. Aligned with our beliefs and with seven years of experience leading key processes at the company (such as logistics, sustainability and sales), he holds the competencies required to accelerate the implementation of our strategy over the coming years. His efforts will complement those of our talented and young Executive Committee, which balances Natura's expertise with fresh leadership that brings new visions and ideas.

To strengthen the connection between the Board of Directors and the Executive Committee, the Governance Department will actively participate in the two bodies. In addition to strengthening their interaction, the goal is to improve monitoring of the strategy and to streamline procedures.

The Board of Directors was renewed with two new members: Carla Schmitzberger and Roberto Marques. They bring expertise in international expansion, marketing, consumer goods, sales strategy, retailing and much more. In the same period, Luiz Ernesto Gemignani left the Board, after nine years of valuable contributions to Natura. Under this new configuration, we now have nine directors, 55% of whom are independent, as defined by the Novo Mercado Listing Regulations.

RISKS

Natura classifies its risks into four main groups: “Strategic,” which are related to the company’s business model, governance and the environment in which it operates; “Operational,” which are related to internal processes and business continuity; “Financial,” which involve market, credit and liquidity risks; and “Regulatory,” which involve the industry’s regulatory environment.

Every year, we conduct an analysis of Natura’s Strategic Plan, its guidelines (for Brazil and the International Operations) and its facilitators. As a result, we created a map containing the main risks with impacts on the execution of the company’s strategy. It includes, among others, the risks related to brand management, commercial model, strategy execution, innovation capacity, business continuity, financial risks, external environment (political and economic scenario in the countries where Natura operates), social and environmental issues and compliance. We also have been giving special attention to the tax scenario in Brazil and are constantly monitoring this situation at both the state and federal levels.

In 2016, we expanded our internal controls matrix to our operations in Latin America, which involved aligning processes with those existing in Brazil. At Aesop, this internal controls integration will begin in 2017.

Note that all work involving the management of risks and controls is monitored by the Executive Committee and, through the support committees of the Board of Directors, also by the directors.

COMPLIANCE

Our Compliance Department completed one year in 2016, and the channel for reporting incidents of corruption, which has existed for ten years, was strengthened. The reports received are evaluated and discussed by the Ethics Committee, which provides support to the Executive Committee. Suppliers, partners, clients and consumers can report incidents via the e-mail ouvidoria@natura.net. In 2016, we received the seal Pro-Ethics Company seal from the joint initiatives of the Office of the Federal Controller General (CGU) and the Ethos Institute, which recognizes organizations engaged in creating a reputable and transparent business environment. Natura’s Code of Conduct was drafted in 2006 and has been subjected to regular reviews, with the most recent one conducted last year.

Operations

BRAZIL

RELATIONSHIP SALES

In 2016, we worked intensively to build the foundations of our project to revitalize direct selling, which seeks to help consultants attain higher levels of productivity, personal development and quality of life. The improvements we made to our CRM tools in recent years, combined with the advances in digital means, provide the knowledge we need on our consultants' profile and our consumers' practices.

With this information, and the support of the HDI-CN project (inspired by the UN Human Development Index), we were able to map our consultants' living conditions and needs. We outlined a strategy for segmenting the network into three groups: professionals connected with the beauty universe (Natura Beauty Experts), small entrepreneurs with physical points of sales (Natura Beauty Entrepreneurs) and other consultants with low, medium or high sales volumes (Natura Beauty Consultants). For each group, the strategy adopted offers distinct models for furthering development and boosting incomes.

Last year's challenging market scenario also adversely affected the number of active consultants in Brazil, due to lower productivity and higher delinquency. We believe that this new value proposition for consultants is the right answer for reversing this scenario. The plan has not had sufficient time to influence these indicators, given that it will be launched gradually between end-2016 and mid-2017. This includes new practices for managing the sales team, with closer monitoring capable of continually identifying improvement gaps.

DIGITAL CHANNELS

In 2016, the Natura Network doubled in size and today is one of the largest beauty products digital platforms in Brazil. The number of Natura Digital Consultants who work on the platform as direct selling digital franchisees already has reached 93,000, who serve more than 1.5 million registered consumers. In April, the same month in which Natura opened its first brick-and-mortar store, we also started offering e-commerce to our consumers. With this option, the website strengthens relations with a public that is normally more distant from Relationship Sales and seeks greater convenience. This new development accelerated sales, with the Natura Network already reaching breakeven. The management of promotions and marketing investments also contributed to this performance.

The Natura Network generates knowledge that adds value to our channels. Digital tools are major allies for identifying consumer trends and the categories best suited to each channel, and generate data for adjusting the market strategy and promotions management for our different sale formats. The buying frequency of Natural Digital Consultants is also higher with digital tools. During 2017, the idea is for all new consultants to have their own digital selling space.

In addition to the Natura Network, the consultants have other important digital tools. Launched in 2016, the Natura Consultant app for smartphones and tablets enables consultants to place orders, consult promotions, organize deliveries and obtain support. It incorporates other apps with different functionalities, such as Natura Network Chat (through which consumers on our sales platform can get answer to their questions in real time). Today, more than 250,000 Natura Consultants use these apps.

RETAIL

We began our experience in Brazil's retail industry in 2016, with the opening of five stores in São Paulo as of April. The initial results, which surpassed our expectations, encouraged us to accelerate this channel's rollout during 2017, including to other cities in Brazil. The strategy of opening stores in shopping malls, which target the A and B income classes, demonstrated the pent-up demand among these customers. All stores adopt the concept of encouraging experimentation. This trait also has been explored by our consultants and their clients, which can take advantage of the stores to learn more about the products before ordering.

Another front of our retail operations is offering daily-use products through drugstore chains. After beginning to sell the SOU product line in this channel, we doubled the number of points of sale in the Raia/Drogasil Chain, which has reached all regions of Brazil. Since December, we introduced the sub-brand in the chain Drogaria São Paulo and now are reaching as well the chains Pacheco in Rio de Janeiro and Panvel in Rio Grande do Sul. In 2017, we will include in this initiative the Tez lines of face care and make-up products.

INTERNATIONAL OPERATIONS

LATIN AMERICA

We continued to invest in strengthening relations with consultants in our operations in Latin America. Once again, the loyalty/engagement results reflected this effort. The consolidated consultant base expanded 7.5% in 2016 to 543,000, with the highlights the growth of 15% in Argentina and 22% in Colombia. The slight reduction in Mexico (4%) was due to internal management adjustments, which already have been concluded. In the countries where Natura's operations are more consolidated (Argentina, Chile and Peru), the focus is on boosting productivity accompanied by moderate channel growth. In the operations under development (Colombia and Mexico), the focus is on expanding the number of consultants and increasing the level of productivity.

In 2016, the Natura Network completed its first year of implementation in Chile, which was very well received, and is already expanding to Argentina. Given the growing demand observed, we are accelerating the rollout to the other operations. The lessons that Natura has amassed through its retail operations are already beginning to be considered for its Latin American operations.

AESOP

In 2016, Natura opened 41 new exclusive stores in the world, bringing the total to 176 in 20 countries in America, Asia, Europe and Oceania. Its products also are sold in 85 department stores. Since the beginning of the integration with Natura, Aesop has expanded in size by four-fold. In 2016, Aesop's net revenue and EBITDA in Brazilian real grew by 34% and 27.5%, respectively (33.5% and 33.2% in local currency). In February 2017, the brand commemorates its 30th anniversary with the prospect of continuing to open stores at an accelerated pace, supported by a strong growth strategy. Aesop's portfolio has 110 products, with 80 different formulations, and on average ten new items are launched each year.

EBITDA LATIN AMERICA (R\$ million)

2015	2016	growth rate
169.7	247.6	46%

Consultants Latin America (in thousands)

	2015	2016	Change 2015 x 2016
Argentina	139.6	161.2	15%
Chile	72.7	74.3	2%
Mexico	130.4	125.8	-4%
Peru	90.5	94.0	4%
Colombia	71,9	87,8	22%
Total	505,1	543,0	7,5%

AESOP IN NUMBERS

176 STORES

(DECEMBER 2016)

41 NEW STORES IN 2016

20 COUNTRIES, ON 4 CONTINENTS

Products and innovation

Natura is dedicated to accelerating the pace with which its recognized capacity for innovating sustainably creates value for the brand and develops new products and services. To achieve this, the Marketing, Innovation and Sustainability departments now report to the same executive officer. This reorganization aims to strengthen Natura's way of fostering innovation: identifying consumers' needs and society's emerging issues, developing solutions that meet these needs and respond in the form of a product or service, and strengthening the relationship between sub-brands and social and environmental causes.

The year 2016 marked the renewal of important brands in our portfolio. The Ekos line was re-launched with new formulas that demonstrate even more the benefits of each active ingredient from Brazil's social biodiversity. The use of recycled PET in the line's plastic packaging increased from 50% to 100%, helping to increase the use of post-

consumer recycled material. In addition, the packaging for refills of Ekos products is made from 100% green polyethylene.

One of Ekos' new developments was the launch of the fragrance Flor do Luar, which is inspired by a flower with the same name that is found on the banks of the Negro River. Alongside Natura Humor, it was one of the best performers in women's fragrances in the second half of 2016.

A pioneer in challenging beauty and behavioral paradigms, the Chronos line commemorated its 30th anniversary and also gained new formulas and packaging, with its combination of natural ingredients and science. In make-up, the brand Una renewed its language and launched more than 100 products in 2016, with competitive prices compared to its international competitors.

The investment in innovation was lower than in previous years, corresponding to 2.4% of net revenue. The innovation index, which is measured by the sales performance of products launched in the last two years, stood at 54.3%, proving once more the value of innovation to our revenue. Despite the lower percentage compared to 2015, the index remained high for the levels of the cosmetics industry.

Innovation Indicators	2014	2015	2016
Investment in innovation (R\$ million)	216	221	187
Percentage of net revenue invested in innovation (%)	3.0	2.8	2.4
Number of products launched ¹	239	220	255
Innovation Index (%) ²	67.9	58.9	54.3

1. The number of products launched includes only products that represent a new value proposition for consumers, such as new packaging and formulations.

2. The innovation index corresponds to the sales of products launched in the last 24 months divided by total gross sales in the year (Brazil only).

Social and Environmental Impact

SDGs

As a member of the United Nations Global Compact, we are committed to the 2030 Agenda for Sustainable Development. We believe that the Sustainable Development Goals (SDG) are a call for companies to rethink their businesses toward a new form of capitalism. As such, in 2016 we analyzed impacts to assess the transformational potential of Natura's operations with regard to the 17 goals to be reached by 2030. The analysis indicated that, through initiatives related to carbon, solid waste, empowering women, education, water, job creation and the Amazonia Program, we already contribute to progress on 15 of the 17 SDGs.

We believe that, to attain the scale required by our transformational activities, our main sub-brands must become platforms that encourage new production models and new consumption standards. In 2016, we were the first company in Latin America to report

the results of its Environmental Profit and Loss (EP&L) statement. The study performs an “environmental accounting” of the company by calculating the positive and negative impacts of all phases of production, sale and final disposal of solid waste. In 2013 (the period selected for the first statement), Natura’s activities resulted in an environmental impact of R\$132 million. Excluding the initiatives to promote efficiency and reduce greenhouse gas emissions, such as replacing regular packaging with refills and expanding the use of maritime and inland waterway transportation to ship products, the result would have been R\$29 million higher. The data for 2014, 2015 and 2016 are in the final phase of analysis for reporting.

In 2016, we also made important advances in the Amazonia Program, reaching the mark of R\$972.6 million business transactions in the region, which helped to preserve 256,000 hectares of standing forest.

Crer para Ver Line

The funds raised through Crer para Ver, a line of non-cosmetics products whose profits are used to support actions to improve education, continues to grow in Brazil and in the International Operations, to surpass R\$38 million in 2016. The engagement by consultants and consumers in the program’s value proposition is demonstrated by its continued growth, despite the year marked by lower consumer spending.

The funds generated by Crer para Ver are managed by the Natura Institute and invested in programs such as the Learning Community, which works to foster social transformation at school by engaging families and the local community. It was developed in partnership with 24 education departments in Brazil, which combined oversee 120 schools. The institute also conducted an important study on full-time education, which fostered debate on the topic and had a positive influence on public policy in the field.

In 2016, a portion of the funds raised by Crer para Ver began to be used to finance educational opportunities for our consultants. Based on the results of the HDI-CN, we launched a program that offers the possibility of pursuing on-campus and e-learning programs with discounts or full scholarships. The offering includes undergraduate studies at Estácio University, preparatory programs for university admissions exams (Enem) through the online platform Geekie Games and vocational programs in partnership with Prepara Cursos. Little more than four months since the program’s launch, around 10,000 consultants have resumed their studies through one of these options.

In the International Operations, funds from Crer para Ver were used to expand the number of schools participating in Argentina, Chile, Colombia, Mexico and Peru. Today, 160 institutions participate in the project, which works to transform them into Learning Communities. In Argentina, the departments of education in two provinces adopted the model in their official programs. In Peru, the concept was incorporated into the country’s most important government program for preparing teachers.

SUBMISSION TO THE MARKET ARBITRATION CHAMBER

The Company, its shareholders, officers, directors and members of the Audit Board agree to settle exclusively through binding arbitration, which shall be conducted in the Market Arbitration Chamber, any and all disputes or controversies that may arise between them that are related to or arise from, in particular, the application, validity, effectiveness, interpretation, violation and related effects of the provisions in Federal Law 6.404/76, the Company's bylaws, the rules published by the National Monetary Council (CMN), by the Central Bank of Brazil and by the Securities and Exchange Commission of Brazil (CVM), as well as those in the Novo Mercado Listing Regulations, the Regulations of the Market Arbitration Chamber, the Regulations for Application of Pecuniary Sanctions in the Novo Mercado and the Novo Mercado Participation Agreement.

RELATIONSHIP WITH INDEPENDENT AUDITORS

In compliance with Instruction 381/03 issued by the Securities and Exchange Commission of Brazil (CVM), we inform that the Company and its subsidiaries adopt as formal procedure consulting the independent auditors Ernst & Young Auditores Independentes S.S. to ensure that the rendering of services other than auditing do not impair the independence and objectivity required to perform the independent audit services, as well as obtaining due approval from its Audit Committee. The Company's policy on hiring the services of independent auditors ensures that there are no conflicts of interest or loss of independence or objectivity.

The Company and its subsidiaries declare that the independent auditors have provided services that are not related to the external audit for the 2016 fiscal year, which consisted of adapting the SAP APO (tool used by Natura for planning its production, procurement and transfers) to meet the needs of the new business scenarios. The contracts amounted to approximately R\$ 187.0 thousand, which represents approximately 5% of total global audit fees for the 2016 financial statements, and the services were all executed during fiscal year 2016.

* * *

Board of Directors

Antonio Luiz da Cunha Seabra

Guilherme Peirão Leal

Pedro Luiz Barreiros Passos

Co-chairs

Carla Schmitzberger

Giovanni Giovannelli

Marcos de Barros Lisboa

Plínio Villares Musetti
Roberto de Oliveira Marques
Sílvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado

Directors

Executive Committee

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira
Chief Executive Officer

Agenor Leão de Almeida Junior
Chief Digital Technology Officer

Andrea Alvares
Chief Marketing, Innovation and Sustainability Officer

Erasmus Toledo
Chief Latin America Business Officer

Flavio Pesiguelo
Chief Human Resources Officer

Josie Peressinoto Romero
Chief Operations and Logistics Officer

José Roberto Lettiere
Chief Financial and Investor Relations Officer

Robert Claus Chatwin
Chief International Expansion Officer

Statutory Board of Executive Officers

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira

Chief Executive Officer

Andrea Alvares

Chief Marketing, Innovation and Sustainability Officer

Agenor Leão de Almeida Junior

Chief Digital Technology Officer

José Roberto Lettiere

Chief Financial and Investor Relations Officer

Robert Claus Chatwin

Chief International Expansion Officer

Document owner

Enzo Raphael Russo

Accounting Manager

CRC: 1SP275298/O-4

EARNINGS RELEASE

4Q16



São Paulo, February 22, 2017 – Natura Cosméticos S.A. (BM&FBOVESPA: NATU3) announces today its results for the fourth quarter of 2016 (4Q16) and the year 2016. Except where stated otherwise, the financial information in this release is presented on a consolidated basis, in accordance with International Financing Reporting Standards (IFRS).

Contents

Introduction	1
1. social and environmental highlights.....	5
2. economic performance	8
2.1. revenue.....	9
2.2. innovation & products.....	10
2.3. gross margin.....	10
2.4. operating expenses	11
2.5. other operating income and expenses.....	11
2.6. EBITDA	12
2.7. net income (loss).....	12
2.8. cash flow	14
2.9. indebtedness.....	14
3. dividends.....	15
4. NATU3 performance	16
5. conference call & webcast	17
6. investor relations.....	17
7. balance sheet	18
8. statement of income.....	19
9. statement of cash flows.....	20
10. glossary.....	22

Introduction

In the fourth quarter of 2016, consolidated gross revenue stood at R\$ 3,198.7 million (stable vs. 2015). In Brazil, gross revenue advanced 1.6% over 4Q15, showing a reversal of the results reported in 3Q16. Consolidated EBITDA was R\$ 462.1 million (+2% vs. 4Q15), net income was R\$ 201.8 million (+38.8% vs. 4Q15) and free cash flow came to R\$ 402.9 million.

In the year, consolidated gross revenue was R\$ 10,993.1 million (+1.7% vs. 2015), while net revenue stood at R\$ 7,912.7 million (+0.2% vs. 2015). EBITDA was R\$ 1,343.6 million (-10% vs. 2015), net profit was R\$ 296.7 million (-42.2 vs. 2015) and free cash generation was R\$ 469.9 million.

The series of advances made in 2016 support our belief that we will successfully recover the performance of our operation in Brazil. This will be achieved primarily through the strategy to revitalize direct selling, which is our focus for 2017. We are launching a new value proposition for our consultants that will further their professional development, modernize the way they work and consistently increase their income. Our consumers will receive better service that will strengthen their experience with our products, while our consultants will perceive Natura as an opportunity for growth and prosperity through new ways of relating with the company.

Technology is a powerful enabler for driving **our consultants' businesses** by providing the means and information required for intensifying the relationship with consumers. We are already past the stage of using technological resources only as transactional facilitators and are looking to become a data-oriented company, which supports the decision-making process, productivity and the quality of the relations between Natura, consultants and end consumers.

The Rede Natura (Natura Network, our online business unit) doubled its sales compared to 2015, ending the year with R\$ 106.7 million (R\$ 50.1 million in 2015), registering 93,000 Digital Natura Consultants and 1.5 million consumers.

We progressed with our retail strategy by launching five exclusive brick-and-mortar stores in shopping centers in the city of São Paulo, all of which have performed better than expected. We also started distributing the Sou line in major drugstore chains in Brazil.

We had important relaunches during the year, such as the brands Ekos, Tododia, Chronos, Una and Humor, as well as the launch of the Ekos Flor do Luar fragrance for women.

In Latin America, gross revenue advanced 30.9% in local currency during the year, driven by productivity gains and expansion of our network of consultants. We are the preferred brand of consumers in Argentina, Chile and Peru. Aesop, in which we already hold a 100% interest, grew 33.5% in local currency during the year, with the opening of 41 signature stores, bringing the total to 176 units across 20 countries.

RESULTS

Consolidated 4Q16

R\$ million	4Q16	4Q15	Change (%)	2016	2015	Change (%)
Brazil Gross Revenue	2,293,1	2,256,3	1,6	7.760,5	7.892,1	(1,7)
International Gross Revenue	905,6	943,9	(4,1)	3.232,6	2.914,3	10,9
Consolidated Gross Revenue	3.198,7	3.200,2	0,0	10.993,1	10.806,4	1,7
Brazil Net Revenue	1.571,7	1.579,8	(0,5)	5.335,1	5.593,7	(4,6)
International Net Revenue	723,0	752,6	(3,9)	2.577,6	2.305,2	11,8
Consolidated Net Revenue	2.294,7	2.332,4	-1,6	7.912,7	7.899,0	0,2
<i>% Share International Net Revenue</i>	<i>31,5%</i>	<i>32,3%</i>	<i>(0,8) pp</i>	<i>32,6%</i>	<i>29,2%</i>	<i>3,4 pp</i>
Brazil pro-forma EBITDA	358,5	345,4	3,8	1.004,1	1.251,3	(19,8)
<i>% Brazil pro-forma EBITDA Margin</i>	<i>22,8%</i>	<i>21,9%</i>	<i>0,9 pp</i>	<i>18,8%</i>	<i>22,4%</i>	<i>(3,5) pp</i>
International pro-forma EBITDA	103,6	107,7	(3,8)	339,6	244,6	38,8
<i>% International pro-forma EBITDA Margin</i>	<i>14,3%</i>	<i>14,3%</i>	<i>0,0 pp</i>	<i>13,2%</i>	<i>10,6%</i>	<i>2,6 pp</i>
Consolidated EBITDA	462,1	453,2	2,0	1.343,6	1.495,9	(10,2)
<i>% Consolidated EBITDA Margin</i>	<i>20,1%</i>	<i>19,4%</i>	<i>0,7 pp</i>	<i>17,0%</i>	<i>18,9%</i>	<i>(2,0) pp</i>
Consolidated Net Income*	201,8	145,4	38,8	296,7	513,5	(42,2)
<i>% Consolidated Net Margin</i>	<i>8,8%</i>	<i>6,2%</i>	<i>2,6 pp</i>	<i>3,7%</i>	<i>6,5%</i>	<i>(2,8) pp</i>
Internal cash generation	248,9	257,7	(3,4)	631,4	887,5	(28,9)
Free cash flow	402,9	169,4	137,8	469,9	818,2	n/a
Net Debt / EBITDA	n/a	n/a	n/a	1,40	1,13	23,79

*Net (Loss) income attributable to owners of the Company

Note: Growth in Local Currency ex Aesop: 26,4% in 4Q16 vs. 4Q15 and 29,3% in 2016 vs. 2015

Consolidated EBITDA grew in the quarter due to the following factors:

_Expenses in Brazil: rigorous management of expenses which resulted in greater savings and efficiency;

_New Business units: improvements from new initiatives implemented in 2016 – Rede Natura (online channel), retail and drugstores;

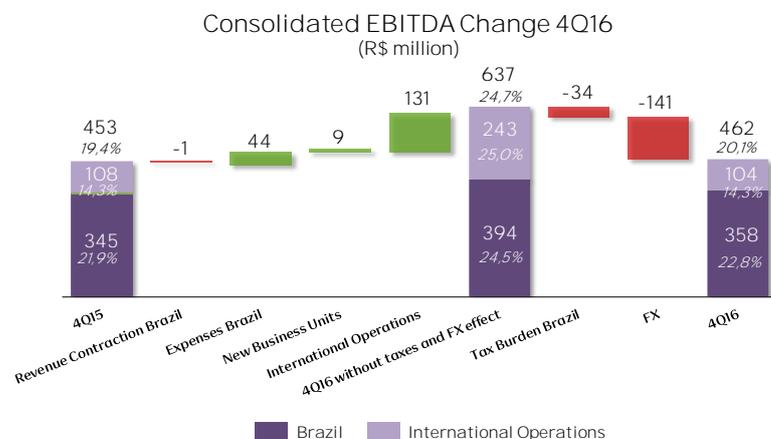
_International Operations: positive results coming from Latin America and Aesop, disregarding the FX impact;

_Tax burden: 1.5pp. increase given higher ICMS excise tax rate and higher "MVA" (value value margin);

_FX: Brazilian real appreciation over the basket of currencies in Latin America, which impacted both costs and the translation of the region's results.

Brazil in 4Q16

Despite the still-challenging macro-economic scenario, with falling household income and consumers seeking lower-priced alternatives, we posted gross revenue growth of 2% on 4Q15, driven by our Christmas strategy. On the other hand, net revenue fell 0.5% compared to 4Q15, pressured by the 1.5 p.p. increase in the effective tax rate due to the higher rates of ICMS tax and higher value added margin (MVA).



EBITDA improved by 4% on 4Q15, with EBITDA margin expanding 0.9 p.p. Our selling, general and administrative expenses remained stable in relation to 4Q15, despite the higher inflation rate in the year, which is explained by the ongoing efforts to make our operations more efficient.

International Operations in 4Q16

In Latam, we maintained accelerated gross revenue growth of 29% in local currency, with operating leverage gains, which were negatively impacted at consolidation level by the appreciation in the Brazilian real against a basket of the region's currencies. Our network (average number of consultants in the period) expanded 8% compared to 4Q15.

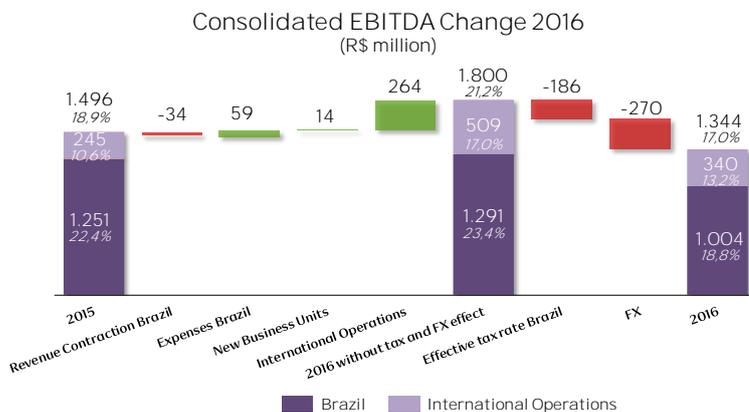
Aesop also maintained accelerated revenue growth in local currency of 29% compared to 4Q15. We opened 41 new signature stores, and posted same-store sales growth of 12% in the year; the department stores reached 85 units, up from 73 in December 2015, and posted same-store sales growth in the year of 16%.

EBITDA from the International Operations, including Latam, Aesop and France, stood at R\$ 103.6 million and was 4% lower than in 4Q15 (R\$107.7 million). The main impact was from the stronger Brazilian real in relation to the other currencies, and the fact that in France we had a non-recurring expense of circa R\$ 6 million from the termination of the direct selling channel.

Consolidated annual result

Gross revenue advanced 2% from 2015, with a 0.3 p.p. drop in gross margin, mainly reflecting a higher effective tax rate in Brazil and currency headwinds in Latam. In Brazil, the effective tax rate increased by 2.1 p.p. compared to 2015 and by 4.4 p.p. compared to 2014, which impacted the P&L by R\$343.4 million. In the year, the basket of Latam currencies weakened by 24% against the Brazilian real.

EBITDA fell 10% in 2016 as a result of similar factors that impacted the results in the quarter:



_Expenses in Brazil: improvement due to a more rigorous budget management which resulted in greater savings and efficiency;

_New Business Units: positive results from the initiatives implemented in 2016, such as our Rede Natura (Natura Network), entrance in the retail segment and distribution drugstore chains;

_International Operations: growth in Latin America and Aesop, not accounting for the FX effects;

_Effective tax rate: 2.1p.p. increase over 2015;

_FX: Brazilian real appreciation over the basket of currencies in Latin America, which impacted the COGS as well as the translation of the region's results.

Net income decreased 42%, reflecting the performance in Brazil, the unfavorable foreign exchange variation and non-cash effects (revaluation of the acquisition of the remaining interest in Aesop and the mark-to-market adjustment of hedge instruments).

We maintained our efforts to efficiently and rigorously manage CAPEX (R\$ 306 million in 2016 vs. R\$ 383 million in 2015) and expenses. We optimized working capital investment in our operations, with lower

inventory coverage and improvement in cash conversion cycle. As a result, our free cash generation in the year was R\$ 470 million.

1. social and environmental highlights

Partnerships that generate positive impacts

Natura partners with Google Brasil and with the NGOs Ecam, Kaninde and Imaflora in the New Technologies and Traditional Communities Project, which seeks to improve the protection and sustainable use of territories covering more over 20% of the Brazilian Amazon. The goal is to reach, by 2020, 615 people from 25 communities, cooperatives and associations be trained in improving the management of natural resources on 1.7 million hectares of the Amazon. The project will last four years and received funding of around US\$3.8 million in November from the U.S. Agency for International Development (USAID), while the other organizations will make an additional contribution of US\$1.2 million.

December marked the launch of the pre-acceleration phase of the Natura Amazon Challenge: Businesses for the Standing Forest, in partnership with Artemisia. The entrepreneurs of the four winning solutions and another 13 projects stood out among the 140 initiatives submitted and presented business solutions to local challenges that are aligned with the UN Sustainable Development Goals (e.g., education, solid waste treatment, entrepreneurship and production chains in social and biodiversity, etc.). Participants underwent a high-impact, five-day immersion in the Amazon, with group experiences, training and a visit to an agro-extractivist community. The event featured the participation of representatives from Pará state and Guilherme Leal (Co-Chairman of Natura's Board of Directors), as well as of important agents in impact entrepreneurship, such as MOV Investimentos, Impactix, Telefônica and Imazon.

The CN Education program reinforces the investment in our direct selling network in Brazil and was created based on the results of the HDI-CN index, which measures the human development of Natura Consultants. It ended the year with strong results: in July to December 2016, 12,000 people already were studying with the program's support. In CN Education, the consultants and their family members can further their studies through on-site and e-learning programs nationwide, receiving discounts or full scholarships. The incentive is made possible by partnerships between Natura and Universidade Estácio de Sá (higher education), Prepara Cursos (vocational courses), Wizard by Pearson (language courses) and the online platforms Khan Academy (various programs) and Geekie Games (preparatory programs for university admissions exams).

Natura recognized in Brazil and around the world

In the last quarter of 2016 we received national and international accolades that consolidate our strategic activities in sustainability: Época Empresas Verdes award for the case study Ekos Ucuuba; Exame Sustainability Guide, in which we once again placed first in the consumer goods category; Thomson Reuters's Diversity and Inclusion Index (D&I), in which Natura was the only Brazilian company; Global Recognition of Good Practices for Employees with Disabilities, an initiative by the São Paulo State Department for the Rights of Persons with Disabilities. In addition, Natura stock was included once again in the Corporate Sustainability Index (ISE) of the BM&FBovespa.

Indicator	Unit	2020 ambition	2016	2015
Relative carbon emissions (scopes 1, 2 e 3)	kg CO2/kg prod billed	2,15	3,17	3,17
% post consumption recycled materials ¹	% (g recycled mat/g packaging)	10,0	4,3	2,9
% product recyclability ²	% (g recycled mat/g packaging)	74,0	51,2	50,0
Eco-efficient packaging ³	% (eco-efficient packaging units billed/ total units billed)	40,0	20,3	26,0
Amazon inputs consumed in relation to total inputs	% (R\$ Amazon inputs/R\$ total inputs)	30,0	19,1	12,2
Cumulative business volume in the Pan-Amazon region ⁴	R\$ millions	1000,0	972,6	751,9
Water consumption	Liters / units manufactured	0,32	0,53	0,49
Funding for "Crer Para Ver" program - Brazil ⁵	R\$ millions	23,6	23,7	19,5

¹ The indicator considers the % of packaging materials sourced from post-consumer recycling in relation to total mass of packaging billed.

² The indicator considers the % of packaging that can be recycled in relation to the total mass of packaging billed.

³ Eco-efficient packaging is 50% lighter in relation to regular/similar packaging or which has at least 50% in potentially marketable recyclable materials and/or renewable materials, as long as there is no mass increase.

⁴ Cumulative amounts since 2011.

⁵ Refers to the profit before income tax attributed to the Crer Para Ver product line.

Relative carbon emissions (scopes 1, 2 and 3): For 2016, a decline in carbon emissions efficiency was expected in view of the business projections. However, we remained at the same level of 2015, a highlight was the efficiency gains captured in key processes, such as air freight for exports to Latam, higher use of cabotage for destinations in the North and Northeast, improvements in product delivery to CNs in Brazil (transfer and last mile), lower electricity consumption at Natura sites, optimization of magazine printing in Latam and higher use of materials with low environmental impacts for making our products.

Percentage of post-consumer recycled materials: The strong sales performance of fragrances with post-consumer recycled glass leveraged the result for the year. Another highlight was the use of post-consumer recycled material in the body category for the relaunch of Ekos.

Percentage of product recyclability: The result was stable in relation to the previous year. The challenge proposed for 2020 will depend on redesigning certain products in the portfolio that allow for separating components and on using materials with higher recycling rates.

Eco-efficient packaging: The result was lower than in the previous year, due to the lower share of sales from items with eco-efficient packaging. In addition to making available refill options and packaging with a lower environmental impact, such as for the SOU line, we must resume our efforts to encourage consumers to use refills and expand our use of post-consumer recycled materials to include more items in our portfolio.

Consumption of Amazonian inputs in relation to Natura's total consumption: The higher share of Amazonian inputs in the total volume of inputs was mainly due to the increase in palm oil purchases to make soap and to the decrease in total spending on raw materials in 2016. The increased use of

ingredients obtained under a more sustainable production model in our formulations is our challenge for reaching the 2020 goal, helping to conserve forest regions.

Cumulative business volume in the Pan-Amazon region: The accumulated result of R\$972.6 million in business conducted in the Pan-Amazon region since 2010 already points to meeting the 2020 ambition. Acquiring inputs for soap production has contributed more significantly to the business conducted in the Pan-Amazon region (which comprises the Amazon Forest in Brazil and neighboring countries). The investments in Ecoparque, the technology park built in the state of Pará, make an important contribution.

Water consumption: the increase in the relative consumption of water in production processes reflects the lower production volume, which results in fewer lots and consequently more frequent equipment cleaning. We have ongoing projects to optimize the washing and sanitization processes by reducing water consumption and to increase the use of recycled water in our facilities to reverse this situation. A comprehensive analysis of our EP&L and water footprint, which include the company's entire value chain, showed that the use of products represents a much bigger impact than the industrial stage. We will direct our efforts to shared management with the consumer to reduce this impact.

Funding for Crer para Ver (Education) program: The 22% increase in results compared to last year is mainly due to the new launches in the portfolio, accompanied by an increase in the average price of items and the mobilization of the sales team. The performance of our product sales was excellent in terms of profitability, which was allocated to investments in education through the Natura Institute. A portion of the funds will be allocated to education for Natura Consultants that includes high school, vocational and undergraduate programs. Around 160,000 consultants engage in this cause in each cycle (every 21 days).

2. economic performance

As from the second quarter of 2015, the following business segmentation was adopted: "Brazil," "Latam" (operations in Latin America, including Latam Corporate) and "Aesop" (including the results of the holding companies Natura Brasil Pty Ltd. and Natura Cosmetics Australia Pty Ltd. domiciled in Australia).

The historical data series since 2011 is available in the new format at the following link:

<http://natu.foinvest.com.br/static/ptb/balancos-interativos.asp?idioma=ptb>

Quarter	Pro-Forma														
	(R\$ million)			Consolidated ¹			Brazil			Latam			Aesop		
	4Q16	4Q15	Change (%)	4Q16	4Q15	Change (%)	4Q16	4Q15	Change (%)	4Q16	4Q15	Change (%)	4Q16	4Q15	Change (%)
Total Consultants - end of period ('000) ²	1800,1	1883,0	(4,4)	1256,0	1376,9	(8,8)	543,0	505,1	7,5	-	-	-	-	-	-
Total Consultants - average of period ('000)	1812,5	1871,4	(3,1)	1265,5	1366,0	(7,4)	546,0	505,4	8,0	-	-	-	-	-	-
Units sold - items for resale (in million)	1285	139,6	(8,0)	931	109,7	(15,1)	329	27,9	17,7	2,3	1,8	28,4			
Gross Revenue	3.198,7	3.200,2	(0,0)	2.293,1	2.256,3	1,6	687,7	750,5	(8,4)	212,3	187,5	13,2			
Net Revenue	2.294,7	2.332,4	(1,6)	1.571,7	1.579,8	(0,5)	526,0	576,3	(8,7)	192,3	171,4	12,2			
COGS	(720,8)	(712,9)	1,1	(512,4)	(507,7)	0,9	(186,0)	(183,3)	1,5	(21,2)	(20,7)	2,1			
Gross Profit	1.573,9	1.619,5	(2,8)	1.059,3	1.072,2	(1,2)	340,0	392,9	(13,5)	171,2	150,7	13,6			
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(863,5)	(850,4)	1,5	(599,5)	(559,1)	7,2	(233,3)	(266,4)	(12,4)	(19,8)	(16,9)	17,0			
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses	(356,8)	(393,4)	(9,3)	(190,7)	(232,5)	(18,0)	(57,9)	(77,5)	(25,2)	(105,0)	(86,5)	21,5			
Other Operating Income / (Expenses), net	43,6	10,8	301,7	39,2	11,6	238,5	4,2	(1,0)	(524,7)	0,1	0,3	(49,4)			
Financial Income / (Expenses), net	(130,9)	(66,2)	97,9	(119,5)	(52,8)	n/d	(8,8)	(11,5)	n/d	(2,7)	(1,9)	41,1			
Earnings Before Taxes	266,2	320,3	(16,9)	188,8	239,3	(21,1)	44,1	36,6	20,4	43,8	45,7	n/d			
Income Tax and Social Contribution	(57,4)	(165,6)	(65,3)	(43,0)	(144,5)	(70,3)	(4,2)	(8,3)	(49,7)	(10,3)	(12,8)	(19,4)			
Noncontrolling shareholders	(7,0)	(9,4)	(24,9)	-	-	-	-	-	-	(7,0)	(9,4)	(24,9)			
Net Income**	201,8	145,4	38,8	145,9	94,8	53,9	40,0	28,4	40,9	26,5	23,5	12,7			
EBITDA*	462,1	453,2	2,0	358,5	345,4	3,8	58,3	52,6	10,8	55,8	55,4	0,7			
Gross Margin	68,6%	69,4%	(0,8) pp	67,4%	67,9%	(0,5) pp	64,6%	68,2%	(3,6) pp	89,0%	87,9%	1,1 pp			
Selling, Marketing and Logistics Expenses/Net Revenue	37,6%	36,5%	1,2 pp	38,1%	35,4%	2,8 pp	44,4%	46,2%	(1,9) pp	10,3%	9,9%	0,4 pp			
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses/Net Revenue	15,5%	16,9%	(1,3) pp	12,1%	14,7%	(2,6) pp	11,0%	13,4%	(2,4) pp	54,6%	50,5%	4,2 pp			
Net Margin	8,8%	6,2%	2,6 pp	9,3%	6,0%	3,3 pp	7,6%	4,9%	2,7 pp	13,8%	13,7%	0,1 pp			
EBITDA Margin	20,1%	19,4%	0,7 pp	22,8%	21,9%	0,9 pp	11,1%	9,1%	2,0 pp	29,0%	32,3%	(3,3) pp			

(*) EBITDA - Income from operations before financial effects - depreciation & amortization.

(**) Net / (Loss) income attributable to owners of the Company

Year	Pro-Forma														
	(R\$ million)			Consolidated ¹			Brazil			Latam			Aesop		
	2016	2015	Change (%)	2016	2015	Change (%)	2016	2015	Change (%)	2016	2015	Change (%)	2016	2015	Change (%)
Total Consultants - end of period ('000) ²	1800,1	1883,0	(4,4)	1256,0	1376,9	(8,8)	543,0	505,1	7,5	-	-	0,0	-	-	0,0
Total Consultants - average of period ('000)	1834,5	1801,4	1,8	1303,1	1330,8	(2,1)	530,3	470,6	12,7	-	-	0,0	-	-	0,0
Units sold - items for resale (in million)	467,4	499,7	(6,5)	339,8	399,3	(14,9)	120,4	99,8	20,7	6,6	4,8	37,8			
Gross Revenue	10.993,1	10.806,4	1,7	7.760,5	7.892,1	(1,7)	2.575,3	2.424,7	6,2	639,9	472,1	35,5			
Net Revenue	7.912,7	7.899,0	0,2	5.335,1	5.593,7	(4,6)	1.983,3	1.859,1	6,7	579,7	431,5	34,3			
COGS	(2.447,0)	(2.416,0)	1,3	(1.725,9)	(1.778,4)	(3,0)	(664,4)	(584,5)	13,7	(53,5)	(49,7)	7,6			
Gross Profit	5.465,7	5.483,0	(0,3)	3.609,2	3.815,3	(5,4)	1.318,9	1.274,5	3,5	526,2	381,8	37,8			
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(3.110,2)	(3.020,5)	3,0	(2.144,0)	(2.081,0)	3,0	(873,8)	(866,0)	0,9	(68,1)	(50,3)	35,2			
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses	(1.327,1)	(1.271,5)	4,4	(709,9)	(742,9)	(4,4)	(224,5)	(255,2)	(12,0)	(381,9)	(267,6)	42,7			
Other Operating Income / (Expenses), net	54,4	65,8	(17,3)	49,0	66,7	(26,5)	5,1	(0,3)	(1.729,9)	0,3	(0,6)	(154,6)			
Financial Income / (Expenses), net	(656,0)	(381,4)	72,0	(614,3)	(395,7)	55,3	(40,6)	18,3	(322,2)	(1,1)	(4,0)	(73,0)			
Earnings Before Taxes	426,9	875,4	(51,2)	190,0	662,4	(71,3)	185,1	171,3	8,1	75,5	59,3	27,4			
Income Tax and Social Contribution	(118,6)	(352,6)	(66,4)	(51,1)	(261,1)	(80,4)	(47,8)	(69,1)	(30,9)	(19,7)	(22,4)	(12,0)			
Noncontrolling shareholders	(11,5)	(9,2)	25,2	-	-	-	-	-	-	(11,5)	(9,2)	25,16			
Net Income**	296,7	513,5	(42,2)	138,9	401,3	(65,4)	137,3	102,2	34,4	44,2	27,6	60,1			
EBITDA*	1.343,6	1.495,9	(10,2)	1.004,1	1.251,3	(19,8)	247,6	169,7	45,9	115,0	90,2	27,5			
Gross Margin	69,1%	69,4%	(0,3) pp	67,7%	68,2%	(0,6) pp	66,5%	68,6%	(2,1) pp	90,8%	88,5%	2,3 pp			
Selling, Marketing and Logistics Expenses/Net Revenue	39,3%	38,2%	1,1 pp	40,2%	37,2%	3,0 pp	44,1%	46,6%	(2,5) pp	11,7%	11,7%	0,1 pp			
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses/Net Revenue	16,8%	16,1%	0,7 pp	13,3%	13,3%	0,0 pp	11,3%	13,7%	(2,4) pp	65,9%	62,0%	3,9 pp			
Net Margin	3,7%	6,5%	(2,8) pp	2,6%	7,2%	(4,6) pp	6,9%	5,5%	1,4 pp	7,6%	6,4%	1,2 pp			
EBITDA Margin	17,0%	18,9%	(2,0) pp	18,8%	22,4%	(3,5) pp	12,5%	9,1%	3,4 pp	19,8%	20,9%	(1,1) pp			

(*) EBITDA - Income from operations before financial effects - depreciation & amortization.

(**) Net / (Loss) income attributable to owners of the Company

Employer profit sharing plan: 77.5 million in 2016 and 54.6 million in 2015.

Management compensation: 37.4 million in 2016 and 21.8 million in 2015.

¹ Consolidated figures include Brazil, Latam, Aesop and France.

² Position at the end of Cycle 18 in Brazil, 12 in France and Aesop and 17 in Latam countries.

2.1. revenue

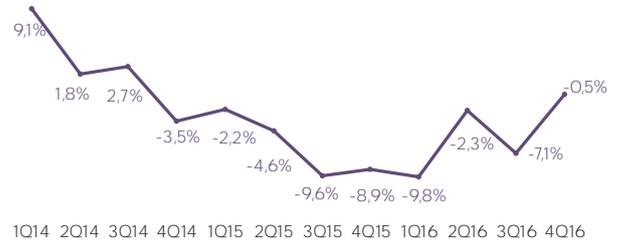
Brazil

Gross revenue advanced 1.6% in 4Q16 compared to 4Q15. Net revenue contracted 0.5% in the period, reflecting the higher effective tax rate, which was mainly due to the higher tax rates for ICMS and higher MVA in various states.

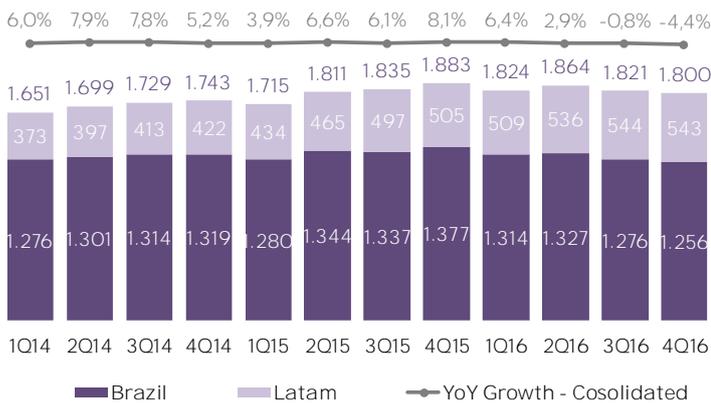
In the quarter, the number of consultants decreased 8.8% compared to last year. On the other hand, we implemented actions to improve consultant productivity, which increased 9.7% in the period.

Our volumes contracted 15.1% in the quarter due to a few factors: trading-down effect in personal care and sales concentrated in Christmas gifts kits and facial care, with higher value and lower volume.

Brazil Net Revenue (% year over year)



Consultants - end of period



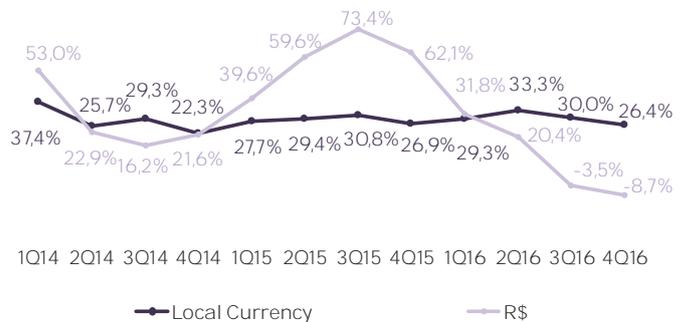
Productivity (% year over year) ⁽³⁾



Latam

Net revenue advanced 26.4% (gross revenue: +28.9%) in local currency in 4Q16, driven by channel expansion and higher consultant productivity, but contracted 8.7% in Brazilian real due to depreciation in the region's currencies. In 4Q16, Latam accounted for 22.9% of consolidated net revenue (24.7% in 4Q15), with growth of 7.5% in the number of consultants compared to 4Q15 (8.0% based on average in period) and growth of 17.7% in units sold.

Latam Net Revenue (% year over year)

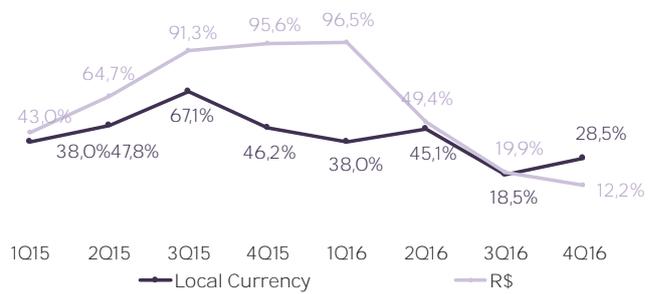


³ Productivity at retail prices = (gross revenue in the period/average number of consultants in the period)/(1 - % consultants' profit)

Aesop

Aesop continued to post strong growth of 12.2% in Brazilian real (28.5% in Australian dollar) in 4Q16, to account for 8.4% of consolidated net revenue (7.3% in 4Q15), with same-store sales growth of 11% in the period (12% in the year). Aesop has 261 stores, of which 176 are signature stores (135 in 4Q15) and 85 are department stores (73 in 4Q15), in 20 countries (18 in 4Q15), including now in Denmark and New Zealand. A directory with all Aesop stores can be found on the website www.aesop.com.

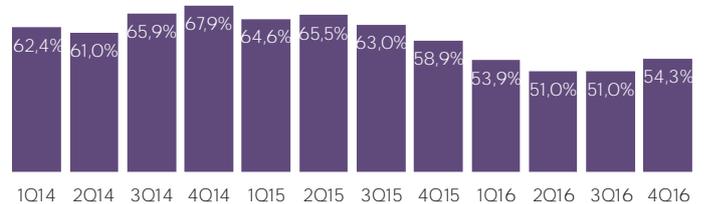
Aesop Net Revenue (% year over year)



2.2. innovation & products

In the 12 months to December 2016, the innovation index⁴ stood at 54.3%, which marked the highest level of 2016.

Innovation (%NR)



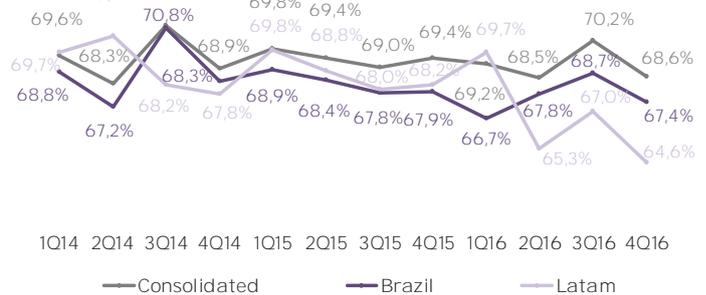
2.3. gross margin

Consolidated gross margin in 4Q16 decreased 0.8 p.p. from the year-ago period.

Brazil

Decrease of 0.5 p.p., caused by the 1.5 p.p. increase in the effective tax rate in the period, due to the higher ICMS raters and higher MVA.

Gross Margin (%NR)



Latam

Contraction of 3.6 p.p., which is mainly explained by the stronger Brazilian real on the cost of products exported from Brazil to the region.

The table to the right presents the main components of consolidated costs:

	4Q16	4Q15	2016	2015
RM / PM / FP*	84,3%	82,8%	80,2%	80,2%
Labor	8,4%	7,8%	10,1%	8,8%
Depreciation	2,6%	2,8%	3,2%	3,3%
Other	4,7%	6,6%	6,5%	7,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

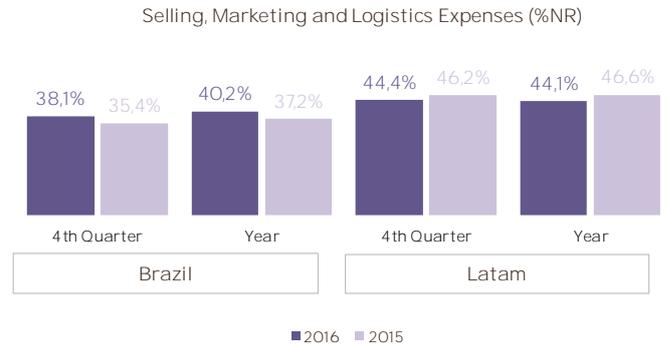
*Raw Material, Packaging Material and Finished Products

⁴ Innovation Index: share in the last 12 months of the sale of products launched in the last 24 months.

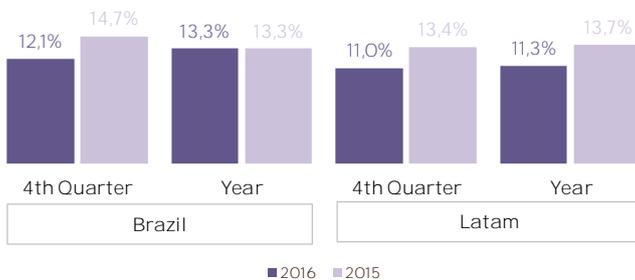
2.4. operating expenses

In Brazil, selling, marketing and logistics expenses increased 7.2% in nominal terms compared to 4Q15, due to higher selling expenses from higher compensation, incentives and training provided to the sales force.

In Latam, in local currency, such expenses lagged revenue growth in the period, despite the maintenance of significant marketing investments, thus increasing operational margin.



Administrative, R&D, IT and Project Expenses (%NR)



Administrative and R&D, IT and project expenses in Brazil declined 18.0% in nominal terms compared to 4Q15, accounting for 12.1% of net revenue (14.7% in 4Q15). This decrease offset the increase in selling expenses and was due to the ongoing efforts to control expenses and capture productivity gains. In the year, these expenses also decreased in relation to 2015, by 4.4%.

In Latam, administrative expenses fell 25.2% in Brazilian real while in local currency they increased approximately 20%, following the region's average inflation rate.

At Aesop, in local currency, this group of expenses expanded in line with revenue growth. Further, in 4Q16 we granted to Aesop's executives an incentive plan for the second half of 2016.

2.5. other operating income and expenses

In 4Q16, consolidated income amounted to R\$43.6 million, compared to R\$10.8 million in 4Q15. In 2016, we recorded revenue from a BNDES subsidy (CPC 07) due to new funding transactions and the sale of the receivables portfolio in Brazil.

2.6. EBITDA

CONSOLIDATED EBITDA (R\$ million)

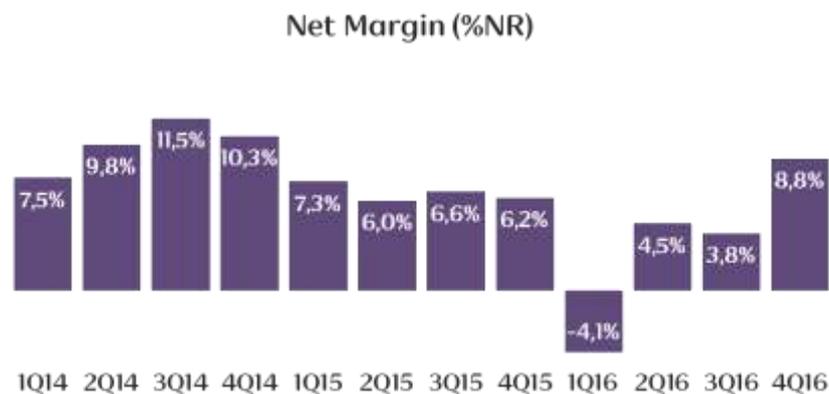
	4Q16	4Q15	Change (%)	2016	2015	Change (%)
Net Revenue	2.294,7	2.332,4	(1,6)	7.912,7	7.899,0	0,2
(-) Income and Expenses	1.897,5	1.945,9	(2,5)	6.829,8	6.642,2	2,8
EBIT	397,2	386,5	2,8	1.082,9	1.256,7	(13,8)
(+) Depreciation / Amortization	64,9	66,7	(2,6)	260,8	239,2	9,0
EBITDA	462,1	453,2	2,0	1.343,6	1.495,9	(10,2)

In 4Q16, consolidated EBITDA advanced 2.0% from 4Q15. In Brazil, the 3.8% increase is explained by the rigorous control of expenses and improvements in other income, as described above, which offset the 0.5 p.p. drop in gross margin.

In Latam, EBITDA growth was 10.8% in Brazilian real compared to 4Q15, despite the Brazilian real's strong appreciation against the region's currencies. EBITDA margin expanded 2.0 p.p., attesting to the operation's strong operating leverage, which offset the loss of 3.6 p.p. in gross margin in the period.

EBITDA at Aesop grew 0.7% in Brazilian real (15.7% in local currency) compared to 4Q15, which was affected by the Brazilian real's strengthening against the Australian dollar. In local currency, the increase was driven by higher same-store sales and operating leverage, but was partially offset by the incentive plan mentioned in item 2.4.

2.7. net income (loss)



In 4Q16, we posted consolidated net income of R\$201.8 million (against R\$145.4 million in 4Q15), due to the slight increase in EBITDA explained above and the lower effective income tax rate, the latter caused by the lower profit before tax, the approval for payment of interest on equity, non-recurring effects of deferred tax assets and lower provision for the acquisition of Aesop's remaining interest. Such effects offset the increase of R\$64.7 million in financial expenses from 4Q15.

The composition of net income based on EBITDA follows:

(R\$ million)	4Q16	4Q15	Change R\$	Change (%)	2016	2015	Change R\$	Change (%)
EBITDA - Consolidated	462,1	453,2	8,9	2,0%	1.343,6	1.495,9	(152,3)	(10,2%)
Depreciation and Amortization	(64,9)	(66,7)	1,8	(2,6%)	(260,8)	(239,2)	(21,6)	9,0%
Financial Result	(130,9)	(66,2)	(64,8)	97,9%	(656,0)	(381,4)	(274,6)	72,0%
Income Tax and Social Contrib.	(57,4)	(165,6)	108,2	(65,3%)	(118,6)	(352,6)	234,0	(66,4%)
Noncontrolling shareholders	(7,0)	(9,4)	2,3	(24,9%)	(11,5)	(9,2)	(2,3)	25,2%
Net income - Consolidated	201,8	145,4	56,4	38,8%	296,7	513,5	(216,8)	(42,2%)

The following table presents the main changes in the financial result:

(R\$ million)	4Q16	4Q15	Change R\$	Change (%)	2016	2015	Change R\$	Change (%)
Financial Result	(130,9)	(66,2)	(64,7)	98%	(656,0)	(381,4)	(274,6)	72%
1. Borrowings/Financing (B/F) and Short-Term Investments (STI) - Brazil	(60,2)	(62,3)	2,1	(3%)	(248,8)	(229,8)	(19,0)	8%
Average Balance of STI	1.821,4	2.420,7	(599,3)	(25%)	1.979,6	2.119,7	(140,1)	(7%)
Financial Income from STI	56,8	80,6	(23,8)	(30%)	255,4	267,8	(12,3)	(5%)
Average Interest Rate Earned on STI as % of CDI	101,5%	100,7%	n/a	0,8pp	102,0%	100,7%	n/a	1,3%
Average Balance of Treasury Debt	(3.756,2)	(4.612,2)	856,0	(19%)	(3.963,0)	(4.198,9)	236,0	(6%)
Financial Expenses on B/F and Derivatives	(117,0)	(142,9)	25,9	(18%)	(504,2)	(497,5)	(6,7)	1%
Weighted Average Cost of B/F as a % of CDI	93,4%	98,6%	n/a	(5,2pp)	96,0%	98,7%	n/a	(2,7%)
Cumulative CDI	3,24%	3,36%	n/a	(0,1pp)	14,00%	13,24%	n/a	5,7%
2. Operational FX gains/(losses) - Brazil	1,9	0,3	1,6	539%	(16,7)	35,2	(51,9)	(148%)
3. Restatement of Aesop's Put Option	(5,0)	(5,9)	0,8	(14%)	(123,2)	(106,2)	(17,0)	16%
Provision for acquiring Aesop's remaining interests	(1,8)	(5,9)	4,1	(70%)	(123,5)	(106,2)	(17,3)	16%
FX Aesop Derivatives	0,7	0,0	0,7	n/a	0,6	0,0	0,6	n/a
Mark-to-market of Aesop Derivatives	(4,0)	0,0	(4,0)	n/a	(0,2)	0,0	(0,2)	n/a
4. International Operations - LATAM	(8,8)	(11,5)	2,6	(23%)	(40,6)	18,3	(58,9)	(322%)
5. Other financial expense / income	(58,8)	13,2	(71,9)	(546,7%)	(226,7)	(98,8)	(127,9)	129,4%
Mark-to-market of financial derivatives	(2,0)	48,1	(50,1)	(104%)	(12,3)	38,2	(50,5)	(132%)
Reclassification BNDES - CPC 07	(21,9)	(12,6)	(9,3)	74%	(65,8)	(45,2)	(20,6)	46%
Other	(34,9)	(22,3)	(12,6)	56%	(148,6)	(91,9)	(56,7)	62%

The negative variation of R\$64.7 million compared to 4Q15 was due to the combination of the following factors:

- Borrowings/Financing and short-term financial investments in Brazil: lower financial revenue due to the decrease in the average balance invested and lower financial expense, given the reduction in average debt in the period.
- Operating FX gains/(losses) in Brazil: reflects the effect of the BRL/USD exchange rate on export receivables (favorable variation of R\$1.6 million due to the BRL depreciation in the period).
- **Provision for acquiring Aesop's remaining interest:** reflects the restatement of liabilities related to the acquisition of the remaining interest in Aesop, which was settled at end-December. The amount recorded in the period reflects the effect from exchange variation on liabilities (BRL/AUD), hedge adjustment and final restatement of the company's value.
- International Operations: this variation is mainly due to the effects from the Brazilian real and Argentine peso exchange rate on imports payable from Argentina.
- Other revenue and financial expenses: includes the remaining effects from the mark-to-market adjustment of hedge instruments on foreign-denominated debt that was settled in the period, as well as the reclassification of BNDES subsidy – CPC 07, with an increase due to new funding transactions. Other factors include mainly the adjustment of tax claims.

2.8. cash flow

Free cash flow in the period was R\$402.9 million, compared to R\$169.4 million in 4Q15, due to the higher net income and sharp drop in working capital, mainly reflecting the lower inventory coverage in Brazil and Latam.

In 2016, the weaker cash generation compared to 2015 is explained by the lower net income, by the effects identified in the first three quarters of the year and by the lower reduction in working capital.

R\$ million	4Q16	4Q15	Change R\$	Change %	2016	2015	Change R\$	Change %
Net Income*	201,8	145,4	56,4	38,8	296,7	513,5	(216,8)	(42,2)
Depreciation and Amortization	64,9	66,7	(1,8)	(2,6)	260,8	239,2	21,6	9,0
Non-cash/Others	(19,5)	34,7	(54,2)	n/a	15,8	235	(7,6)	n/a
Provision for acquiring Aesop's remaining interest	1,8	11,0	(9,2)	(84,0)	58,1	111,3	(53,3)	(47,8)
Internal Cash Generation	248,9	257,7	(8,8)	(3,4)	631,4	887,5	(256,1)	(28,9)
Working Capital (Increase)/Decrease	284,4	55,9	228,5	408,6	144,5	313,6	(169,1)	(53,9)
Operating Cash Generation	533,4	313,7	219,7	70,0	775,9	1.201,1	(425,2)	(35,4)
CAPEX	(130,4)	(144,2)	13,8	(9,6)	(306,0)	(383,0)	77,0	(20,1)
Free Cash Flow**	402,9	169,4	233,5	137,8	469,9	818,2	(348,3)	(42,6)

(*) Net income attributable to owners of the Company

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

We ended the year with capex of R\$306 million, in line with our estimates, which resulted from more rigorous criteria adopted for selecting and approving investments. The following table shows the geographic distribution of our capital investments:

(R\$ million)	2014	VA%	2015	VA%	2016	VA%
Brazil	398	79%	239	62%	190	62%
Latam + others	84	17%	83	22%	38	13%
Aesop	24	5%	61	16%	77	25%
Total	506		383		306	

2.9. indebtedness

We ended the year with a net debt/EBITDA ratio of 1.40, compared to 1.13 in 2015, reflecting the reductions in EBITDA and weaker cash generation.

R\$ million	Dec16	Part (%)	Dec15	Part (%)	Change (%)
Short-Term	1.764,5	42,3	2.161,4	48,3	(18,4)
Long-Term	2.625,7	62,9	3.374,5	75,5	(22,2)
Derivatives*	61,2	1,5	(730,8)	(16,3)	(108,4)
Finance Leases / Others**	(277,2)	(6,6)	(334,7)	(7,5)	(17,2)
Total Debt	4.174,2		4.470,3		(6,6)
(-) Cash, cash equivalents and short-term investment	2.298,9		2.783,7		(17,4)
(=) Net Debt	1.875,2		1.686,6		11,2
Net Debt / Ebitda	1,40		1,13		
Total Debt / Ebitda	3,11		2,99		

*Excluding the temporary, non-cash effects of mark-to-market adjustments of derivatives pegged to foreign currency debt

**Other: reclassification of expenses with interest on subsidized loans from financial result in accordance with

3. dividends

On February 10, 2017, interest on equity was paid for the period from January 1 to November 30, 2016, in the aggregate amount of R\$61.8 million, which corresponds to R\$0.143628930 per share (excluding treasury shares), with withholding of income tax at source of 15%, for total net interest on equity of R\$52.5 million, corresponding to R\$0.122084591 per share.

On February 22, 2017, the Board of Directors approved the proposal to be submitted to the Annual Ordinary and Extraordinary Shareholders Meeting to be held on April 11, 2017 for the payment, on April 20, 2017, of dividends for fiscal year 2016 and interest on equity for December 2016, in the amounts of R\$51.3 million and R\$5.6 million (R\$4.8 million net of withholding tax at source of 15%), respectively.

The aggregate amount of dividends and interest on equity for fiscal year 2016 represents a net payout of R\$0.252308702 per share (excluding treasury shares), and corresponds to 40% of net income for 2016.

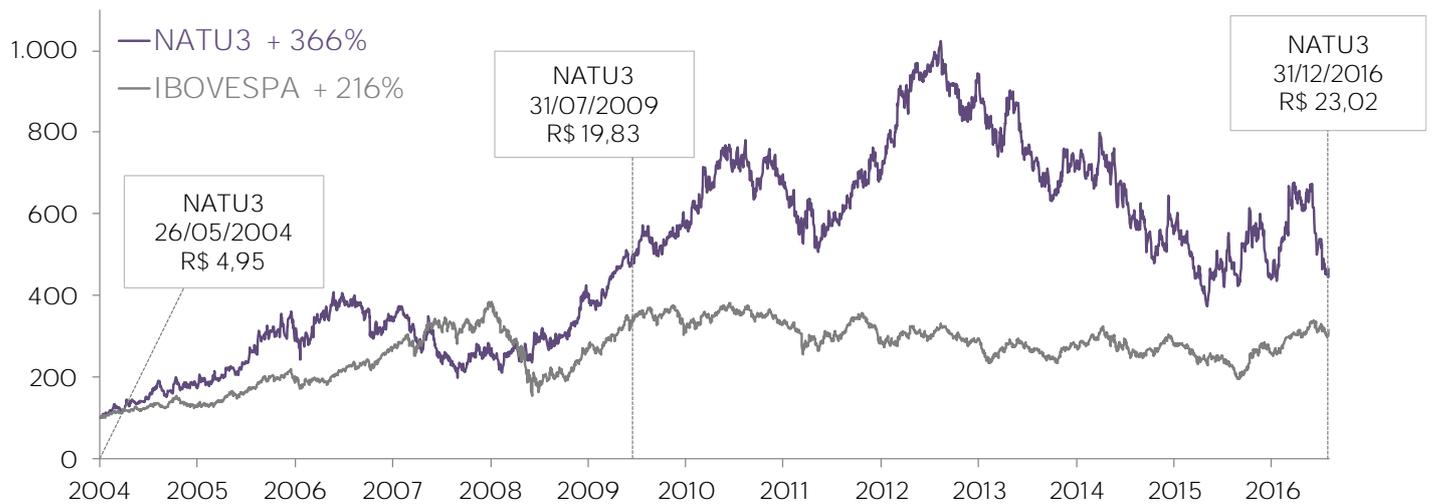
4. NATU3 performance

In 2016, the price of Natura stock declined by 1.2%, while the Bovespa Index increased by 42.9%.

Average daily trading volume in the year was R\$39.1 million, compared to R\$30.2 million in the prior-year period.

In the year, our ranking in the Bovespa Liquidity Index was 49th (46th in December 2015).

The following chart shows the performance of Natura stock since its IPO:



5. conference call & webcast

The Conference Call and Webcast will be held on Feb. 23, 2017 (Thursday) at the following time:

Portuguese / English

10:00 a.m. (Brasília time)

8:00 a.m. (New York time) (simultaneous translation)

From Brazil: +55 11 3193 1001 / +55 11 2820 4001

From USA: Toll Free: +1 888 700 0802

From other countries: +1 786 924 6977

Pass Code: Natura

Live webcast:

www.natura.net/investidor

6. investor relations

Telephone: +55 (11) 4571-7786

Marcel Goya, marcelgoya@natura.net

Luiz Palhares, luizpalhares@natura.net

Deborah Bülow Fernandes, deborahfernandes@natura.net

Camila Soares Cabrera, camilacabrera@natura.net



7. balance sheet

at December 2016 and December 2015

(in millions of Brazilian real - R\$)

ASSETS	2016	2015	LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	2016	2015
CURRENT ASSETS			CURRENT LIABILITIES		
Cash and cash equivalents	1.091,5	1.591,8	Borrowings and financing	1.764,5	2.161,4
Short-term investments	1.207,5	1.191,8	Trade and other payables	814,9	802,9
Trade receivables	1.051,9	909,0	Payroll, profit sharing and related taxes	208,1	201,2
Inventories	835,9	963,7	Taxes payable	1.075,4	1.048,0
Recoverable taxes	329,4	320,4	Dividends and interest on capital payables	79,7	0,0
Derivatives	0,0	734,5	Provision for acquisition of non-controlling interest	0,0	190,7
Other receivables	286,7	307,5	Derivatives	73,5	0,0
Total current assets	4.802,9	6.018,7	Other payables	161,7	168,8
			Total current liabilities	4.177,9	4.572,9
NON CURRENT ASSETS			NON CURRENT LIABILITIES		
Recoverable taxes	280,6	289,4	Borrowings and financing	2.625,7	3.374,5
Deferred income tax and social contribution	493,0	212,6	Taxes payable	237,5	87,7
Escrow deposits	303,1	287,8	Deferred income tax and social contribution	23,8	34,1
Other noncurrent assets	23,0	17,6	Provision for tax, civil and labor risks	93,6	77,9
Property, plant and equipment	1.734,7	1.752,4	Other non current liabilities	266,7	170,1
Intangible assets	784,3	816,5	Total non current liabilities	3.247,3	3.744,3
Total noncurrent assets	3.618,7	3.376,3	SHAREHOLDERS' EQUITY		
			Capital	427,1	427,1
			Capital reserves	142,8	134,7
			Earnings reserves	666,8	488,8
			Treasury shares	(37,1)	(37,9)
			Proposed additional dividend	29,7	123,1
			Reserve for acquisition of non-controlling interest	0,0	(79,3)
			Goodwill/ Bargain Purchase on capital transactions	(92,1)	(65,2)
			Adjustment of equity evaluation	(140,7)	36,8
			Total equity attributable to owners of the Company	996,4	1.028,2
			Non controlling interests	0,0	49,6
			Total shareholders' equity		
			Total do patrimônio líquido	996,4	1.077,8
TOTAL ASSETS	8.421,6	9.395,0	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	8.421,6	9.395,0

8. statement of income

for the years ended December 31, 2016 and 2015

R\$ million	2016	2015
NET REVENUE	7.912,7	7.899,0
Cost of sales	(2.447,0)	(2.416,0)
GROSS PROFIT	5.465,7	5.483,0
OPERATING (EXPENSES) INCOME		
Selling, Marketing and Logistics expenses	(3.110,2)	(3.020,5)
Administrative, P&D, IT and Project Expenses	(1.327,1)	(1.271,5)
Other operating (expenses) income, net	54,4	65,8
INCOME FROM OPERATIONS BEFORE FINANCIAL INCOME (EXPENSES)	1.082,9	1.256,8
Financial income	1.073,3	1.927,2
Financial expenses	(1.729,3)	(2.308,6)
INCOME BEFORE INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	426,9	875,4
Income tax and social contribution	(118,6)	(352,6)
NET INCOME BEFORE NONCONTROLLING	308,2	522,7
Noncontrolling	11,5	9,2
NET INCOME	296,7	513,5
ATTRIBUTABLE TO		
Owners of the Company	296,7	513,5
Noncontrolling	11,5	9,2
	308,2	522,7

9. statement of cash flows

for the years ended December 31, 2016 and 2015

R\$ million	2016	2015
CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES		
Net income	308,2	522,7
Adjustments to reconcile net income to net cash provided by operating activities:		
Depreciation and amortization	260,8	239,2
Provision (reversal) for losses on transactions with derivative contracts " swap " and "forward "	681,9	(738,0)
Provision (reversal) for tax, civil and labor contingencies	17,0	15,0
Monetary restatement of escrow deposits	(16,8)	(21,2)
Income tax and social contribution	118,6	352,6
Loss on sale and disposal of fixed and intangible assets	(3,4)	(18,5)
Interest and exchange variation on loans and financing	(172,3)	1199,2
Exchange variation on other assets and liabilities	(59,9)	(14,1)
Provision (reversal) for losses on property	0,3	6,3
Provision (reversal) related to the grant of options to purchase shares	8,8	(2,6)
Provision (reversal) for doubtful accounts	19,3	6,4
Provision (reversal) for losses on inventories	31,4	14,3
Provision of health care plan and carbon credits	4,6	6,8
Net income attributable to non-controlling	(11,5)	(9,2)
Provision for acquisition of non-controlling	58,1	111,3
	1244,9	1670,4
(INCREASE) DECREASE IN ASSETS		
Trade receivables	(180,8)	(67,9)
Inventories	96,4	(88,0)
Recoverable taxes	(0,2)	(186,8)
Other receivables	15,3	(13,1)
Subtotal	(69,4)	(355,8)
INCREASE (DECREASE) IN LIABILITIES		
Domestic and foreign suppliers	12,1	207,9
Payroll, profit sharing and related taxes, net	6,9	(9,3)
Taxes payable	(100,9)	(5,1)
Participation of non controlling shareholders	0,0	89,3
Other payables	5,6	(12,9)
Subtotal	(76,4)	269,9

CASH GENERATED BY OPERATING ACTIVITIES	1099,2	1584,6
OTHERS CASH FLOWS BY OPERATING ACTIVITIES		
Payments of income tax and social contribution	(131,2)	(70,3)
Withdrawal (payment) of escrow deposits	7,7	(3,3)
Payment of tax, civil and labor contingencies	(11,3)	0,0
Receivables of derivatives	123,7	323,9
Payment of interest on borrowings and financing	(309,5)	(256,9)
NET CASH GENERATED (USED IN) BY OPERATING ACTIVITIES	778,6	1578,0
CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES		
Acquisition of property, plant and equipment and intangible assets	(305,8)	(382,9)
Receivable from sale of fixed and intangible assets	43,4	77,9
Short-term investments	(6030,4)	(5868,6)
Redemption of short-term investments	6014,8	5208,5
NET CASH GENERATED (USED) IN INVESTING ACTIVITIES	(278,1)	(965,0)
CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES		
Repayments of borrowings and financing - principal	(1869,6)	(1709,5)
Proceeds from borrowings and financing	1265,1	2258,9
Acquisition of additional shares of Emeis	(248,7)	(66,1)
Payment of dividends and interest on capital of the prior year	(123,1)	(685,6)
NET CASH GENERATED (USED) IN FINANCING ACTIVITIES	(976,3)	(202,3)
Gain arising on translation foreign currency cash and cash equivalents	(24,6)	16,9
INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	(500,4)	427,7
Cash and cash equivalents at the beginning of the year/period	1591,8	1164,2
Cash and cash equivalents at the end of the year/period	1091,5	1591,8
INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	(500,4)	427,7
ADDITIONAL STATEMENTS OF CASH FLOWS INFORMATION:		
Non cash itens:		
Capitalization of financial leasing	40,7	80,9
Hedge accounting	1,5	8,6
Effects of changes from participation of subsidiaries abroad	-	-
Dividends and interest on interest capital declared and not distributed	118,7	123,1
* The notes are an integral part of these interim financial information.	-	-

10.glossary

_CDI: the overnight rate for interbank deposits.

_Natura Consultant (CN): self-employed resellers who do not have a formal labor relationship with Natura.

_Natura Super Consultant (CNO): self-employed resellers who do not have a formal labor relationship with Natura and support the Relationship Managers in their activities. They are also called Natura Consultant Advisors.

_Supplier Communities: the communities of people involved in small-scale farming and extraction activities in a variety of locations in Brazil, especially in the Amazon Region, who extract the inputs used in our products from the social and biodiversity. We form production chains with these communities that are based on fair prices, the sharing of benefits gained from access to the genetic heritage and associated traditional knowledge and support for local sustainable development projects. This business model has proven effective in generating social, economic and environmental value for Natura and for the communities.

_GHG: Greenhouse gases.

_Innovation Index: share in the last 12 months of the sale of products launched in the last 24 months.

_Natura Institute: is a nonprofit organization created in 2010 to strengthen and expand our Private Social Investment initiatives. The institute has enabled us to leverage our efforts and investments in actions that contribute to the quality of public education.

_Target Market: refers to the market share data published by SIPATESP/ABIHPEC. Considers only the segments in which Natura operates. Excludes diapers, oral hygiene products, hair dyes, nail polish, feminine hygiene products as well as other products.

_Profit Sharing: the share of profit allocated to employees under the profit-sharing program.

_Natura Crer Para Ver Program: special line of non-cosmetic products whose profits are transferred to the Natura Institute, in Brazil, and invested by Natura in social initiatives in the other countries where we operate. Our consultants promote these sales to benefit society and do not obtain any gains.

_Sustainable Relations Network: sales model adopted in Mexico that features eight stages in a consultant's development: Natura Consultant, Entrepreneurial Natura Consultant, Natura Developer 1 and 2, Natura Transformer 1 and 2, Natura Inspirer and Natura Associate. To rise up through the various stages, consultants must fulfill certain based on sales volume, attracting new consultants and (unlike the models adopted in other countries) personal development and social and environmental relationships in the community.

_Benefit Sharing: in accordance with Natura's Policy for the Sustainable Use of Biodiversity and Associated Traditional Knowledge, benefits are shared whenever we perceive various forms of value in the access gained. Therefore, one of the practices that defines the way in which these resources are divided is to associate payments with the number of raw materials produced from each plant as well as the commercial success of the products in which these raw materials are used.

_Sipatesp/Abihpec: São Paulo State Perfumery and Toiletries Association / Brazilian Cosmetics, Fragrances and Toiletries Industry Association.

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

This report contains forward-looking statements. These forward-looking statements are not historical fact, but rather reflect the wishes and expectations of Natura's management. Words such as "anticipate", "wish", "expect", "foresee", "intend", "plan", "predict", "project", "desire" and similar terms identify statements that necessarily involve known and unknown risks. Known risks include uncertainties that are not limited to the impact of price and product competitiveness, the acceptance of products by the market, the transitions of the Company's products and those of its competitors, regulatory approval, currency fluctuations, supply and production difficulties and changes in product sales, among other risks. This report also contains certain pro forma data, which are prepared by the Company exclusively for informational and reference purposes and as such are unaudited. This report is updated up to the present date and Natura does not undertake to update it in the event of new information and/or future events.

