

Relatório de Administração 2017

Mensagem do Conselho de Administração

INAUGURANDO UM NOVO TEMPO

“O que nos importa é mostrar que as empresas devem se transformar em forças para uma mudança social positiva. Para que passem de veículos criadores de riqueza privada para instrumentos voltados ao bem público.”

Anita Roddick, 2000 (ativista social, fundadora da The Body Shop)

No mundo, vivemos tempos intensos. Apesar da aparente retomada da vitalidade econômica, a desigualdade permanece como uma ameaça sistêmica, que tende a se agravar com o impacto das novas tecnologias sobre o emprego, intensificando as pressões sociais. O ambiente de incertezas abre espaço para linhas de pensamento isolacionistas, como as que levaram, por exemplo, aos retrocessos em relação ao Acordo de Paris, esforço global de combate às mudanças climáticas. Em contrapartida, países outrora criticados por sua produção desmedida e descuidada despontam hoje como protagonistas nos debates para a reconciliação da atividade econômica com a conservação ambiental, apesar de ainda terem muito a trilhar.

Em meio a esses impasses civilizatórios que ameaçam o futuro humano, vivemos em 2017 um processo transformador de nossa história empresarial: criamos um grupo de empresas que fazem negócios há décadas de um jeito novo. Natura, Aesop e The Body Shop somam forças em Natura &Co, um grupo global de cosmética único por sua capacidade de reunir negócios que compartilham de visão comum e de forte senso de propósito. Acreditamos na transformação da economia global e na força do compartilhamento, em suas muitas faces. Na soma dos esforços, na força das diferenças. Na conexão, na compreensão, na coexistência, na colaboração para a cocriação de soluções capazes de impulsionar a transformação positiva no mundo.

Vivemos também tempos intensos em nossas empresas, ainda que mais previsíveis do que aqueles que o mundo vem vivendo. Acreditamos, no entanto, que, no Brasil e no mundo, novas forças nos levarão a superar as separações, as indiferenças e as alienações, na busca do bem comum, de uma sociedade mais justa e consciente de nosso compromisso com as gerações futuras. Repetindo a frase muito inspiradora do professor Joe Santos, do Insead, “a globalização nos permite usar o mundo todo para o propósito de criar algo novo”.

Com Natura &Co, buscamos esse algo novo e expressamos nossa profunda confiança no potencial transformador de uma nova forma, mais humana e sistêmica, de globalização, de criação de valor para nossas empresas, para a sociedade humana e para o planeta.

Neste momento histórico de tantos riscos, entendemos que as empresas têm a oportunidade e o dever de atender ao chamado da sociedade para atuar em favor das grandes transformações. Esse sempre foi um dos ideais que compartilhamos com Anita Roddick,

fundadora da The Body Shop, uma das vozes pioneiras a cobrar a responsabilidade dos negócios como uma força para o bem.

Da mesma maneira que prestamos reverência ao legado de quem construiu as empresas que se unem em Natura &Co, celebramos o futuro que começamos a construir. Em 2017, ainda em fase inicial de integração, nossos negócios já somaram excelentes resultados. Natura revitalizou sua presença no mercado brasileiro e prosseguiu com o crescimento das operações na América Latina. Aesop, por sua vez, deu continuidade à expansão acelerada no varejo em grandes centros urbanos de todos os continentes, ultrapassando a marca das 200 lojas próprias. A The Body Shop contribuiu com seu melhor desempenho de Natal dos últimos anos.

Este é apenas o início de uma longa caminhada. Em 2018, vamos consolidar as bases de nosso grupo e, assim, construir o ambiente para que os negócios ganhem impulso. Próximos de completar 50 anos de trajetória empresarial, nós nos sentimos como se estivéssemos apenas começando. Natura &Co coloca nosso sonho de internacionalização em outro patamar. Agora, poderemos impactar positivamente 72 países, distribuídos em todos os continentes, acelerando a troca de conhecimentos e levando nossas marcas para novos consumidores.

Da mesma forma em que acreditamos na força dos valores compartilhados, como a paixão pela cosmética e a paixão pelas relações, consubstanciados em nossa Razão de Ser, o BemEstarBem, reconhecemos o poder criativo e a sabedoria contida nas diferenças. Com essa energia renovada, diversa e multicultural, intensificada pela colaboração entre três negócios, seremos capazes de gerar ainda mais e melhores resultados econômicos, sociais e ambientais.

Antonio Luiz da Cunha Seabra – copresidente

Guilherme Peirão Leal – copresidente

Pedro Luiz Barreiros Passos – copresidente

Roberto de Oliveira Marques – presidente-executivo

Mensagem dos CEOs

CO-CONSTRUINDO O FUTURO

Natura &Co nasceu como uma linda promessa para os negócios e para o mundo. Fruto da combinação de três empresas pioneiras, comprometidas em gerar impacto econômico, social e ambiental positivos, unindo múltiplas marcas, canais e geografias, temos negócios em estágios diferentes e, mais importante, com *expertises* diversas e complementares. Isso nos abre a oportunidade de tirar o maior proveito das fortalezas de cada parte, ampliando o valor do todo. Há um poder maior no &, em atuarmos juntos nos negócios e nos propósitos, do que alcançaríamos separadamente.

Nesse aspecto, o grande aporte da Natura para o grupo é a capacidade de mobilização de sua rede de 1,7 milhão de consultoras. Revitalizado em 2017, o modelo de Venda por Relações contribuiu decisivamente para os excelentes resultados do ano. Alcançamos o maior índice de lealdade das consultoras no Brasil e, com isso, ganhamos participação de mercado e liderança nas categorias de perfumaria, corpo e presentes. Além do Brasil, somos líderes na venda direta na Argentina e no Chile, e estamos em acelerado crescimento no México. O desafio é aprofundar a implantação da bem-sucedida estratégia, integrando ainda mais as operações da América Latina e ampliando a entusiasmante transformação digital dos negócios.

Aesop festejou 30 anos em 2017. Nesta trajetória, desenvolvemos uma experiência de compra que cuida com esmero de cada ponto de relacionamento com o consumidor, seja por meio de produtos, lojas ou pessoas. Desde que nos unimos à Natura, há cinco anos,

quadruplicamos nossa receita e o número de lojas e ampliamos nossa presença direta de oito para 23 países. Em 2017, foram 38 lojas próprias inauguradas e novas operações na Áustria e nos Emirados Árabes Unidos. Conscientes de que a excelência no varejo é nosso grande diferencial, estamos focados em manter os padrões de qualidade diante da intensa abertura de atividades em diferentes cidades e países. Da mesma forma, buscamos seguir evoluindo na integração entre *offline* e *online* e na capacidade de geração de caixa para seguir financiando nosso grande potencial de expansão.

A mais internacional de nossas marcas, The Body Shop, está presente em 68 países, de todos os continentes e, mais do que isso, nos traz o notável espírito ativista que, por 40 anos, tem mobilizado *stakeholders* em defesa de temas sociais e ambientais. Com uma experiência multicanal em evolução, nosso comércio eletrônico cresceu 9% e expandimos nossa venda direta em 6,6%. A base de consumidoras no programa de lealdade Love Your Body Club avançou 23% e somamos 3.049 lojas próprias e franqueadas em 2017. Essa união em Natura &Co nos permite um novo impulso. Estamos rejuvenescendo a nossa marca, otimizando a operação de varejo, elevando a experiência multicanal, aprimorando a eficiência operacional e evoluindo nossa forma de agir e tomar decisões.

A poderosa combinação de nossas companhias cria um grupo de cosmética multicanal, multimarca, orientado por propósito, com conhecimentos e fortalezas complementares e presença global. Abrem-se, assim, incríveis avenidas de oportunidades, muito além das perspectivas de expansão geográfica e ganhos de eficiência, que vamos começar a capturar já em 2018. Estamos construindo uma cultura de grupo, baseada na autonomia e na interdependência.

Temos a convicção de que Natura &Co nos permitirá impulsionar significativamente nossos negócios e, dessa maneira, seguir ampliando o impacto de nossa ação empresarial como uma força positiva para a evolução das sociedades.

David Boynton, The Body Shop

João Paulo Ferreira, Natura

Michael O'Keeffe, Aesop

Destaques do desempenho*

*Incluem quatro meses de resultados da The Body Shop, a partir de setembro de 2017.

Receita líquida consolidada:

(R\$ bilhões)

2016: 7,9

2017: 9,9

Crescimento anual: 24,5%

Ebitda consolidado**:

(R\$ bilhões)

2016: 1,3

2017: 1,7

Crescimento anual: 29,6%

Lucro líquido consolidado:

(R\$ milhões)

2016: 308

2017: 670

Crescimento anual: 117,5%

**Ebitda = Lucro Líquido – Receitas Financeiras + Despesas Financeiras + Imposto de Renda e Contribuição Social + Depreciações/Amortizações; Ebitda 2016 = 308,2 – 1.073,3 + 1.729,3 + 118,6 + 260,8 = 1.343,6 milhões de reais; Ebitda 2017 = 670,2 – 604,4 + 991,8 + 300,9 + 383,4 = 1.741,9 milhões de reais.

Apresentação

É com grande satisfação que divulgamos o primeiro Relatório de Administração da Natura Cosméticos S.A. após a união, em setembro de 2017, das empresas Natura, Aesop e The Body Shop, que hoje se identificam sob a marca corporativa Natura &Co. Esta publicação apresenta os dados consolidados da corporação, agregando o desempenho anual de Natura e Aesop ao resultado de The Body Shop no período em que passou a fazer parte do grupo – os últimos quatro meses de 2017. Estamos gradativamente alinhando nossas práticas, de forma coerente com nossa trajetória de transparência. Assim, a comunicação de informações financeiras e não financeiras dos três negócios também caminhará para se tornar cada vez mais integrada.

Quem somos

Natura &Co é um grupo global de cosmética que trabalha na busca de propósitos que vão além da fabricação e comercialização de seus produtos. Estamos presentes em 72 países, em todos os continentes, por meio de venda direta, lojas próprias, franquias, lojas de departamentos, distribuidores de atacado e comércio eletrônico. Contamos com mais de 18 mil colaboradores diretos engajados no desenvolvimento de três marcas icônicas do mundo da beleza: Natura, Aesop e The Body Shop. São companhias pioneiras, comprometidas com a geração de impacto positivo econômico, social e ambiental, movidas por valores similares desde a origem. Ao mesmo tempo em que somos complementares em nossas fortalezas de mercado, canais e categorias de produtos, compartilhamos dos mesmos fundamentos em nosso comportamento empresarial. Nossos portfólios têm produtos de origem natural, valorizamos a rastreabilidade e a sustentabilidade na obtenção de ingredientes e, com isso, a preservação da biodiversidade, o comércio justo com fornecedores, a eliminação dos testes em animais, a mensuração dos impactos da produção (o que inclui a neutralização e a busca da redução das emissões de carbono) e o apoio à educação. Conheça mais sobre cada companhia:

- Natura foi fundada em São Paulo em 1969 e está presente em nove países – Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, México e Peru. Tem 1,7 milhão de consultoras na América Latina, 6,4 mil colaboradores, 25 lojas próprias e uma crescente operação de comércio digital, o Rede Natura. Mais de 80% de suas fórmulas são vegetais e seu relacionamento com cerca de 5,3 mil famílias para obtenção de ativos da biodiversidade incentiva técnicas produtivas que contribuem para a conservação de 256 mil hectares de floresta em pé. Em 2014, nós nos tornamos a primeira companhia de capital aberto certificada como Empresa B, por possuir um modelo de negócios capaz de gerar impacto positivo na sociedade.

- Aesop foi fundada em 1987 por Dennis Paphitis, em Melbourne, na Austrália, disposto a desenvolver produtos de alta qualidade a partir de ingredientes naturais. Tem presença direta em 23 países por meio de 209 *signature stores* (lojas com projeto assinado por renomados arquitetos), lojas de departamentos, distribuidores locais e uma plataforma digital que atende 14 países. Tem quase 2 mil colaboradores, focados no desenvolvimento de um varejo de qualidade, com atenção à cada detalhe – da formulação dos produtos à experiência nas lojas. Em 2017, foi criada a Aesop Foundation, para direcionar nossos esforços de filantropia, ao mesmo tempo em que seguimos aprofundando nossas práticas de redução do impacto ambiental.

- The Body Shop foi criada em 1976 por Anita Roddick, em Brighton, Inglaterra. Com a visão de que os negócios podem ser uma força para o bem, a marca alcança 68 países, com 3.049 mil lojas (sendo cerca de mil próprias e 2 mil franquizadas), 28 *sites* de comércio eletrônico, 7 mil consultoras na venda direta e 10 mil

colaboradores diretos, além de 12 mil indiretos. O compromisso Enrich Not Exploit™ – “Valorizar sem explorar” – orienta suas atitudes com relação a produtos, a pessoas e ao planeta, incluindo a luta por banir para sempre os testes em animais da indústria cosmética, entre tantas outras frentes de atuação que buscam a transformação do mundo em que vivemos. Em 2017, por exemplo, houve a formação de quatro novas cadeias de comunidades fornecedoras, conectando milhares de pessoas economicamente vulneráveis ao comércio internacional pela primeira vez.

Estratégia

Temos a oportunidade de consolidar um grupo global de cosmética, com negócios que têm por vocação elaborar produtos de qualidade a partir de ingredientes naturais, compreendendo a interdependência das finanças, das pessoas e do meio ambiente. Suas trajetórias robustas, que partem de diferentes geografias do planeta, se complementam em suas diversificadas fortalezas. Cria-se, assim, o ambiente para impulsionar o crescimento de um grupo de beleza e cuidados pessoais que atua em todos os mercados-chave e categorias de produtos.

O ano de 2018 será dedicado a implementar a governança e a estrutura de gestão de Natura &Co. Pretendemos fomentar o espírito autônomo, empreendedor e próprio de cada operação e, ao mesmo tempo, promover a interdependência, voltada a capturar sinergias, melhores práticas e ganhos na alocação de recursos, que acabarão por beneficiar todos os negócios.

NATURA

- Aprofundaremos a implantação das diretrizes estratégicas que resultaram nos bons resultados de 2017:

- Revitalização da venda direta
- Reposicionamento da marca Natura
- Revisão estratégica da arquitetura das marcas
- Experiência de compra multicanal
- Fortalecer nossa posição na América Latina
- Expansão para mercados desenvolvidos e em desenvolvimento
- Digitalização

AESOP

- Continuaremos a crescer e a desenvolver negócios em novos países e nos quais já atuamos, mantendo a trajetória bem-sucedida dos últimos cinco anos:

- Criar forte presença multicanal, que entregue altos níveis de serviço ao consumidor
- Continuar a construir e reforçar a cultura e desenvolver forte aprendizagem organizacional

- Geração de caixa para financiar a expansão dos negócios e o desenvolvimento de estruturas para apoiá-los
- Reforçar as ações sociais e ambientais

THE BODY SHOP

- O ano de 2018 marcará o início de um novo capítulo na trajetória de The Body Shop. Entendemos que há um grande potencial de crescimento dos negócios a partir de suas fortalezas:

- Rejuvenescimento da marca
- Otimização das operações de varejo – aprimorando a relação com franqueados
- Evolução da eficiência operacional
- Aprimoramento da experiência multicanal
- Redesenho da estrutura organizacional

Desempenho 2017

O ano da união entre Natura, Aesop e The Body Shop foi marcado pelo forte crescimento de vendas e lucro. A receita líquida consolidada da Natura foi de R\$ 9,853 bilhões em 2017, com crescimento de 24,5% sobre o ano anterior, incluindo os quatro meses de contribuição dos resultados de The Body Shop (TBS).

No quarto trimestre de 2017, a receita líquida consolidada avançou 62,7%, considerando a contribuição de TBS. Cada uma das três empresas alcançou sólidos resultados no ano. Natura obteve o segundo trimestre consecutivo de crescimento no Brasil, recuperando liderança em categorias-chave, e manteve o acelerado ritmo de expansão nos outros países da América Latina. Isso resultou em um crescimento de 8,1%, em comparação ao último trimestre de 2016. Aesop registrou, em moeda constante, a expansão de 27,2% da receita líquida no quarto trimestre, em comparação ao mesmo período do ano anterior. Por sua vez, The Body Shop apresentou um crescimento de 2,1% em moeda constante na receita do quarto trimestre do ano, em relação ao mesmo período de 2016.

O Ebitda consolidado em 2017 foi de R\$ 1,742 bilhão, 29,6% maior que o do ano anterior, enquanto o lucro líquido chegou a R\$ 670,3 milhões. Números que reafirmam o grande potencial de geração de resultados de Natura &Co.

Distribuição de dividendos

Em 16 de fevereiro de 2018, a Sociedade pagou juros sobre o capital próprio, referentes ao período de 1º de janeiro a 30 de novembro de 2017, no valor total de R\$ 78,3 milhões,

correspondendo a R\$ 0,181896700 por ação. Esse montante representa R\$ 67,1 milhões em juros sobre o capital próprio líquidos de Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), o que corresponde a R\$ 0,155951179 por ação.

O Conselho de Administração aprovou, no dia 14 de março de 2018, a proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, que será realizada em 20 de abril de 2018, para o pagamento, em 11 de maio de 2018, de R\$ 128,7 milhões referentes aos dividendos dos resultados do exercício de 2017 e R\$ 5,8 milhões líquidos de IRRF relativos aos juros sobre capital próprio do mês de dezembro de 2017. Esses dividendos e juros sobre capital próprio, somados, representarão uma remuneração líquida de R\$ 0,312560515 por ação.

Os dividendos e juros sobre capital próprio líquidos de IRRF, apurados no exercício findo em 31 de dezembro de 2017, totalizam R\$ 201,6 milhões, o que corresponde a uma remuneração líquida de R\$ 0,468511694 por ação e distribuição de 30% do lucro líquido de 2017.

Governança

A estrutura de governança corporativa tem sido adaptada para apoiar a integração de Natura &Co. O Conselho de Administração da Natura foi ampliado para dez integrantes e reforçou seu caráter internacional com a chegada do canadense Peter Saunders, ex-presidente da The Body Shop, que agrega seu amplo conhecimento sobre a empresa recém-incorporada ao grupo e sua grande experiência em varejo e mercados internacionais.

Outra importante evolução foi a criação da função de presidente-executivo do Conselho, assumida por Roberto Marques, conselheiro desde abril de 2016, com ampla experiência internacional (incluindo passagens por empresas como a Johnson & Johnson e a Mondelez Internacional). Os três fundadores da Natura, Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, permanecem como copresidentes do Conselho, assegurando, assim, o adequado equilíbrio entre a expansão dos negócios e o alinhamento aos propósitos e à Essência da companhia.

Cada uma das três companhias tem seu próprio diretor-presidente e Comitê Executivo, garantindo a autonomia das empresas.

Comitê de Operações do Grupo

Com o objetivo de dar agilidade ao desenvolvimento de Natura &Co, foi criado o Comitê de Operações do Grupo (GOC, na sigla em inglês), que reúne os CEOs das três companhias, representantes de áreas-chave (Finanças, Recursos Humanos, Estratégia e Desenvolvimento de Negócios, Jurídico, Inovação e Sustentabilidade, Operações e Governança Corporativa) e o vice-presidente de Transformação, Robert Chatwin, responsável por dar andamento a todos os temas que dizem respeito a Natura &Co ou a mais de uma das marcas.

O GOC é liderado pelo presidente-executivo do Conselho, Roberto Marques, e busca dinamizar soluções para Natura &Co. Por isso, optou-se por uma estrutura na qual alguns integrantes possuem dupla função executiva, mantendo suas atribuições nos negócios.

* * *

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 da sua condição de emissor, acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal, em especial, decorrentes das disposições contidas na Lei 6.385/76, na Lei 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 do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

Relacionamento com auditores independentes

Em conformidade com a Instrução CVM 381/03, informamos que as demonstrações contábeis da Sociedade e das suas controladas são auditadas pela KPMG Auditores Independentes. A política de atuação da Companhia na contratação de serviços não relacionados à auditoria externa busca avaliar a existência de conflito de interesses, assim, são avaliados os seguintes aspectos: o auditor não deve (i) auditar o seu próprio trabalho; (ii) exercer funções gerenciais no seu cliente e (iii) promover os interesses do seu cliente.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, foram contratados os seguintes serviços: (i) serviços de conformidade tributária e (ii) comparação de práticas contábeis entre a controladora e sua controlada. Tais serviços totalizaram R\$ 0,8 milhão, que representaram 32% dos serviços de auditoria externa contratados para o referido exercício. Em relação a esses serviços, a KPMG declarou à Sociedade que não existiu qualquer vínculo ou situação de fato que tenha configurado conflito de interesses que inviabilizasse o exercício das suas atividades como auditor da Sociedade de forma independente.

* * *

Composição do Conselho de Administração

- Antonio Luiz da Cunha Seabra
- Guilherme Peirão Leal
- Pedro Luiz Barreiros Passos

Copresidentes

- Roberto de Oliveira Marques
Presidente-executivo
 - Carla Schmitzberger
 - Fábio Colletti Barbosa
 - Gilberto Mifano
 - Marcos de Barros Lisboa
 - Peter Bryce Saunders
 - Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado
- Conselheiros

Diretoria Estatutária da Natura Cosméticos S.A.

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira

Diretor-Presidente e Diretor (em exercício) de Finanças e Relações com Investidores

Andrea Figueiredo Teixeira Alvares

Diretora Executiva Operacional de Marketing, Inovação e Sustentabilidade

Erasmão Toledo

Diretor Executivo Operacional de Vendas Diretas

Itamar Gaino Filho

Diretor Jurídico e de Compliance

Responsável técnico

Maria Elisa Moreira Fortino
CRC 1SP262066/O-2



Aesop

Natura & Co

São Paulo, 14 de março de 2018

Resultados 2017: um ano de transformação para a Natura & Co Bom desempenho de vendas, aumento do lucro e desalavancagem acelerada

- Forte aumento da receita líquida consolidada suportado pelo crescimento de todos os negócios R\$ 9.852,7 milhões no ano, +24,5% sobre 2016, incluindo quatro meses da The Body Shop (“TBS”). Na análise *pro forma*¹, o crescimento consolidado foi de 1,8% em BRL e 7,2% em moeda constante. No 4T17, a receita em BRL aumentou 62,7%, ou 10,5% *pro forma*, enquanto o crescimento em moeda constante foi de 7,8%.
 - Natura²: em 2017, a receita da Natura cresceu 7,8% em relação a 2016, impulsionada pelo crescimento de 4,5% no Brasil e de 18,0% na Latam. No 4T17, o crescimento foi de 9,0%, explicado pelo crescimento de 6,5% nas vendas no Brasil e pelo forte incremento de 17,5% nas vendas na Latam.
 - Aesop²: aumento da receita de 30,3% no ano e de 27,2% no 4T17, com crescimento de 14,8% no conceito mesmas lojas.
 - The Body Shop²: no ano, a receita de vendas *pro forma* expandiu 2,2% e no 4T17, o aumento foi de 2,1%.
- Forte evolução em rentabilidade
Em 2017, o EBITDA consolidado foi de R\$ 1.741,9 milhões com aumento de 29,6% em relação a 2016, incluindo quatro meses da TBS. Na análise *pro forma*, o crescimento consolidado foi de 9,7% em BRL. No 4T17, o EBITDA foi de R\$ 628,4 milhões, alta de 36,0% em BRL. *Pro forma*, o EBITDA decresceu 9,0% em BRL. Em bases comparáveis³, o EBITDA em BRL cresceu 3,8% no ano e 8,0% no 4T17.
 - Natura²: em 2017, o EBITDA foi de R\$ 1.524,7 milhões, avançando 23,1% em relação a 2016. Já no 4T17, o EBITDA foi de R\$ 377,2 milhões, redução de 8,5% em relação ao 4T16.
 - Aesop²: em 2017, o EBITDA foi de R\$ 110,6 milhões, aumento de 2,2% sobre 2016. Em bases comparáveis, o EBITDA teria crescido 24,1%. No 4T17, o EBITDA atingiu R\$ 68,7 milhões, ou 24,3% superior ao 4T16.
 - The Body Shop²: no período de setembro a dezembro de 2017, o EBITDA alcançou R\$ 228,6 milhões, com margem de 15,7%. No acumulado do ano, a margem EBITDA *pro forma* foi de 8,3%, expandindo 0,5 pp em relação a 2016. No 4T17, o EBITDA foi de R\$ 217,5 milhões, com margem de 18,0%.
- No ano, o lucro líquido consolidado⁴ atingiu R\$ 670,3 milhões, alta de 117,5%. Em bases comparáveis, o lucro líquido em 2017 avançou 183,5%, atingindo R\$ 873,8 milhões. No 4T17, o lucro líquido foi de R\$ 256,8 milhões, alta de 23,0%. Em bases comparáveis, este foi de R\$ 271,2 milhões, um aumento de 29,9%.
- Sólida geração de caixa consolidada no ano; desalavancagem à frente do plano.
A geração de caixa livre atingiu R\$ 617,2 milhões no ano, após o pagamento de R\$ 242,5 milhões em impostos no âmbito do Programa Especial de Regularização Tributária (PERT) no Brasil. O índice de endividamento líquido em 2017 foi de 3,0x o EBITDA, uma melhora em relação ao *guidance* de 3,6x.
- Conquistas importantes em sustentabilidade
 - A Natura foi escolhida pelo 12º ano consecutivo para compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (B3);
 - A Natura foi eleita Empresa do Ano no Guia Exame de Sustentabilidade 2017;
 - Lançamento em junho da campanha global da TBS “Para Sempre Contra Testes em Animais”, junto da entidade *Cruelty Free International*, que deve alcançar 8 milhões de assinaturas em 2018.

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

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

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

⁴ Lucro líquido atribuível a acionistas controladores.

Comentário da Administração:

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

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

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

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

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

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

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

Além dos números, seguimos avançando no tema sustentabilidade, em linha com o nosso compromisso assumido com práticas empresariais sustentáveis e éticas. A Natura figura entre as 10 Melhores Empresas para se Trabalhar na América Latina e foi eleita Empresa do Ano no Guia Exame de Sustentabilidade 2017,

a única organização a ganhar esse prêmio duas vezes. A Natura integrou, mais uma vez, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo e foi a única organização brasileira a entrar para o Índice de Diversidade e Inclusão da Thomson Reuters, alcançando a 11ª posição entre 6 mil empresas do mundo todo. Em junho, a The Body Shop lançou a campanha global “Para Sempre Contra Testes em Animais”, em conjunto com a entidade *Cruelty Free International*, que deve alcançar 8 milhões de assinaturas este ano.

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

1. resultado consolidado

Exercício de 2017:

- Receita líquida consolidada: R\$ 9.852,7 milhões (+24,5% sobre 2016)
- EBITDA consolidado: R\$ 1.741,9 milhões (+29,6% vs. 2016), com margem de 17,7% (+0,7 pp)
- Lucro líquido: R\$ 670,3 milhões (+125,9% vs 2016)
- Geração de caixa livre: R\$ 617,2 milhões, contra R\$ 469,9 milhões em 2016.

Quarto trimestre de 2017:

- Receita líquida consolidada: R\$ 3.732,9 milhões (+62,7% sobre o 4T16)
- EBITDA consolidado: R\$ 628,4 milhões (+36,0% vs. 4T16), com margem de 16,8% (-3,3 pp)
- Lucro líquido: R\$ 256,8 milhões (+27,3% sobre o 4T16)
- Geração de caixa livre: R\$ 296,2 milhões, contra R\$ 402,9 milhões no 4T16.

A seguir, apresentamos nosso resultado consolidado por marca e unidade de negócios. Os números incluem os resultados de Natura, Aesop e quatro meses de The Body Shop no ano. Neste formato, isolamos todas as despesas relacionados à aquisição da TBS, além das despesas corporativas relacionadas à formação do novo grupo, reconhecidas anteriormente dentro das rubricas de Natura Brasil:

R\$ milhões	Resultado Consolidado					
	4T17	4T16	Var. (%)	2017 ^(d)	2016	Var. (%)
Receita Bruta Natura	3.173,9	2.986,3	6,3	10.716,2	10.353,2	3,5
Receita Bruta Aesop	276,2	212,3	30,1	779,7	639,9	21,9
Receita Bruta The Body Shop	1.900,1	-	n/a	2.254,9	-	n/a
Receita Bruta Consolidada	5.350,1	3.198,6	67,3	13.750,9	10.993,1	25,1
Receita Líquida Natura	2.271,6	2.102,3	8,1	7.689,7	7.332,9	4,9
Receita Líquida Aesop	250,2	192,3	30,1	706,4	579,7	21,9
Receita Líquida The Body Shop	1.211,0	-	n/a	1.456,6	-	n/a
Receita Líquida Consolidada	3.732,9	2.294,7	62,7	9.852,7	7.912,6	24,5
EBITDA Natura ^(a)	377,2	413,9	(8,9)	1.524,7	1.256,5	21,3
% Margem EBITDA Natura	16,6%	19,7%	(3,1) pp	19,8%	17,1%	2,7 pp
EBITDA Aesop	68,7	55,8	23,1	110,6	115,0	(3,8)
% Margem EBITDA Aesop	27,5%	29,0%	(1,5) pp	15,7%	19,8%	(4,2) pp
EBITDA The Body Shop	217,5	-	n/a	228,6	-	n/a
% Margem EBITDA The Body Shop	18,0%	-	n/a	15,7%	-	n/a
Despesas com Aquisição ^(b)	(22,5)	-	n/a	(87,3)	-	n/a
Despesas Corporativas ^(c)	(12,6)	(7,6)	65,6	(34,7)	(27,8)	24,7
EBITDA Consolidado	628,4	462,1	36,0	1.741,9	1.343,6	29,6
% Margem EBITDA Consolidada	16,8%	20,1%	(3,3) pp	17,7%	17,0%	0,7 pp
Lucro Líquido Consolidado	256,8	208,8	23,0	670,3	308,2	117,5
% Margem Líquida Consolidada	6,9%	9,1%	(2,3) pp	6,8%	3,9%	2,9 pp
Geração Interna de Caixa	533,4	248,9	114,3	1254,4	631,4	98,7
Geração de Caixa Livre	296,2	402,9	(26,5)	617,2	469,9	31,4
Dívida Líquida / EBITDA	n/a	n/a	n/a	3,01	1,40	115,1

(a)Para efeitos de apresentação, excluí do resultado da Natura as despesas de aquisição da TBS e as despesas corporativas.

(b)Despesas relacionadas à aquisição da TBS.

(c)Despesas relacionadas à gestão e integração do Grupo.

(d)Inclui quatro meses de resultado da The Body Shop.

Crescimento expressivo da receita líquida consolidada em todos os negócios

A receita líquida consolidada avançou 24,5% no ano em BRL. Na análise *pro forma*, o crescimento da receita líquida consolidada foi de 1,8% em BRL e 7,2% em moeda constante. No quarto trimestre, a receita líquida cresceu 62,7% em BRL. Na análise *pro forma*, a receita líquida consolidada avançou 10,5% em BRL e 7,8% em moeda constante.

A Natura² registrou aumento da receita de 7,8% e 9,0% no ano e no trimestre, respectivamente, em moeda constante.

No Brasil, a receita líquida da Natura evoluiu 4,5% no ano e 6,5% no trimestre, refletindo o bom desempenho do modelo de Vendas por Relações, associado ao foco nas principais categorias e ao forte resultado das vendas online. O volume de vendas diminuiu 4,5% no ano, porém cresceu 2,1% no quarto trimestre, pelo segundo trimestre consecutivo.

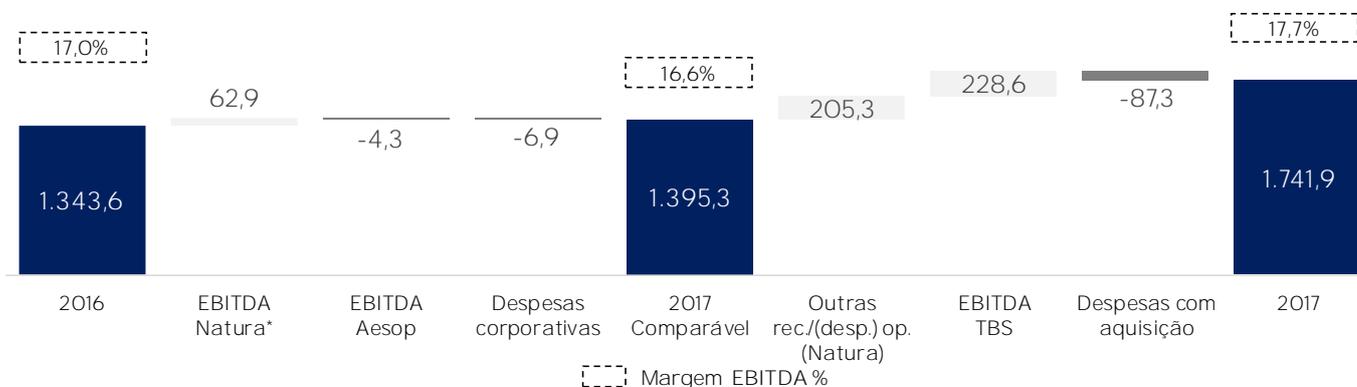
Na América Latina, a Natura² manteve o bom desempenho, com crescimento da receita líquida de 18,0% no ano e de 17,5% no quarto trimestre, em moeda constante, impulsionados pela expansão dos canais e ganhos de produtividade.

A Aesop² registrou forte crescimento de receita de 30,3% e 27,2% no ano e no quarto trimestre, respectivamente, em moeda constante.

Já a receita líquida *pro forma* da The Body Shop² cresceu 2,2% no ano e 2,1% no quarto trimestre, em moeda constante, refletindo o forte aumento de volume online e em lojas franqueadas. Destaca-se o desempenho das regiões América do Norte e APAC.

EBITDA consolidado (bases comparáveis) cresce 3,8% no ano

EBITDA Consolidado 2017 (R\$ milhões)



*EBITDA da Natura exclui outras receitas/(despesas) operacionais para melhor efeito de comparação.

_O EBITDA reportado da Natura cresceu R\$ 268,2 milhões, ou +21,3%. Excluindo outras receitas e despesas operacionais (variação de R\$ 205,3 milhões, conforme demonstrado acima), o EBITDA comparável registrou aumento de R\$ 62,9 milhões (+5,2%), refletindo o sólido aumento das vendas no Brasil e na Latam;

_A Aesop registrou EBITDA de R\$ 110,6 milhões, com margem de 15,7%, uma redução de R\$ 4,3 milhões devido ao novo plano de retenção oferecido aos executivos-chave. Adicionalmente, em 2016 o EBITDA havia sido impactado positivamente por um ajuste pontual de estoques no valor de R\$ 8,7 milhões. Em bases comparáveis, o aumento do EBITDA foi de 17,2% em BRL (excluindo o ajuste pontual de estoques e o plano de retenção);

_As despesas corporativas são relativas a despesas registradas anteriormente no resultado da Natura e que foram reclassificadas como despesas corporativas consolidadas, relacionadas à estrutura de Grupo. O resultado da Natura de 2016 está sendo reapresentada neste relatório para refletir tal ajuste;

_Outras receitas e despesas operacionais: a variação reflete os ganhos com a reversão de passivos fiscais de IPI e PIS/Cofins, parcialmente compensada por perdas com a alienação de ativos intangíveis, menor financiamento de bancos de desenvolvimento (CPC-07) e menores vendas de carteiras de devedores duvidosos;

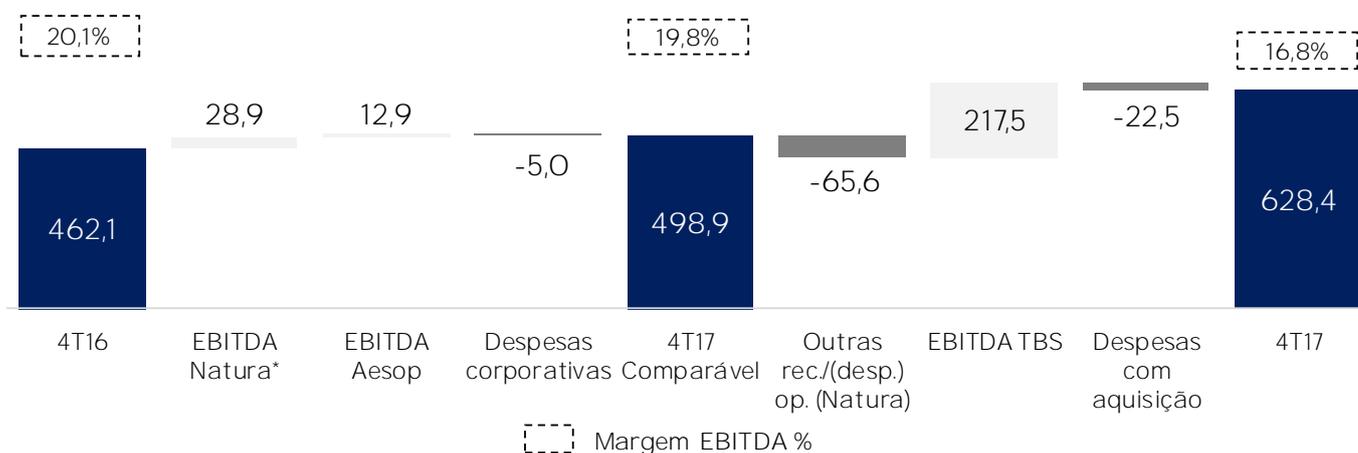
_O EBITDA da TBS atingiu R\$ 228,6 milhões, com margem de 15,7%;

_As despesas com aquisições incluem todas as despesas incorridas no ano com a aquisição da TBS.

Crescimento do EBITDA consolidado (bases comparáveis) no 4T; margem praticamente estável

As principais variações foram:

EBITDA Consolidado 4T17 (R\$ milhões)



*EBITDA da Natura exclui outras receitas/(despesas) operacionais para melhor efeito de comparação.

_Na Natura, o EBITDA comparável avançou R\$ 28,9 milhões, ou 7,8%, refletindo o aumento de volume. Considerando outras receitas e despesas operacionais, o EBITDA diminuiu 8,9%.

_A Aesop registrou aumento de 23,1% no EBITDA, que variou R\$ 12,9 milhões;

_As despesas corporativas estão relacionadas à criação do Grupo;

_Outras receitas e despesas operacionais na Natura: a variação reflete as perdas com a alienação de ativos intangíveis, menor financiamento de bancos de desenvolvimento (CPC-07) e menores vendas de carteiras de devedores duvidosos;

_Na The Body Shop, o EBITDA atingiu R\$ 217,5 milhões, com margem de 18,0%;

_As despesas com aquisição, no valor de R\$ 22,5 milhões, estão relacionadas exclusivamente à aquisição da TBS.

Lucro líquido anual consolidado (bases comparáveis) quase triplica

O lucro líquido consolidado atingiu R\$ 670,3 milhões no ano, um aumento de 117,5%. Excluindo os efeitos relacionados a TBS, o lucro líquido em bases comparáveis atingiu R\$ 873,8 milhões, um aumento de 183,5%, conforme abaixo:



_O aumento do EBITDA de R\$ 51,7 milhões corresponde ao EBITDA da Natura (excluindo receitas e despesas operacionais) somado ao EBITDA da Aesop;

_Despesas com depreciação: aumento da depreciação na Natura e Aesop. No Brasil, o aumento reflete a abertura de um novo escritório e de mudanças nas estimativas contábeis, que reduziram a vida útil de ativos intangíveis. Maior depreciação na Aesop e na Latam, diretamente relacionada à expansão dos negócios;

_Resultado financeiro: diminuição (excluindo o impacto da aquisição) explicada principalmente pela queda do CDI, menores juros sobre passivos fiscais (devido à reversão de IPI, PIS e Cofins) e pelo benefício da redução de R\$ 70,3 milhões de multa e juros devidos com a aderência ao PERT no Brasil no quarto trimestre;

_Imposto de renda: o aumento é explicado pelo impacto líquido da exclusão dos efeitos da TBS;

_Outras receitas e despesas operacionais: já discutido no item sobre EBITDA. No ano, a Companhia foi impactada por efeitos não-recorrentes importantes relativos a ajustes de provisões fiscais, tais como IPI, PIS, Cofins e ICMS-ST, conforme já explicado em trimestres anteriores;

_Efeitos da TBS: inclui o lucro líquido da própria TBS e os impactos da sua aquisição pela Natura, tais como custos de aquisição e juros sobre novos empréstimos e financiamentos.

Lucro líquido consolidado (bases comparáveis) no 4T17: forte crescimento

O lucro líquido consolidado reportado foi de R\$ 256,8 milhões, um aumento de 27,3%. O lucro líquido em bases comparáveis atingiu R\$ 271,2 milhões, um aumento de 34,4%, conforme abaixo:

Lucro Líquido Consolidado 4T17 (R\$ milhões)



o crescimento do EBITDA de R\$ 36,8 milhões corresponde ao EBITDA da Natura (excluindo receitas e despesas operacionais) somado ao EBITDA da Aesop;

Todos os demais efeitos já foram descritos no item acima sobre o quarto trimestre.

Forte geração de caixa

R\$ milhões	4T17	4T16	Var. R\$	Var. %	2017 ^(a)	2016	Var. R\$	Var. %
Lucro Líquido ^(b)	256,8	201,8	55,0	27,3	670,3	296,7	373,6	125,9
Depreciações e Amortizações	166,3	64,9	101,3	156,0	383,3	260,8	122,5	47,0
Itens Não Caixa / Outros	110,3	(17,7)	128,0	(723,2)	200,9	73,9	127,0	171,8
Geração Interna de Caixa	533,4	248,9	284,5	114,3	1.254,4	631,4	623,0	98,7
(Aumento) / Redução do Capital de Giro	(66,8)	284,4	(351,2)	(123,5)	(279,5)	144,5	(424,1)	(293,4)
Geração Operacional de Caixa	466,6	533,4	(66,9)	(12,5)	974,9	775,9	199,0	25,6
Capex	(170,4)	(130,4)	(40,0)	30,7	(357,7)	(306,0)	(51,7)	16,9
Geração de Caixa Livre ^(c)	296,2	402,9	(106,8)	(26,5)	617,2	469,9	147,3	31,3

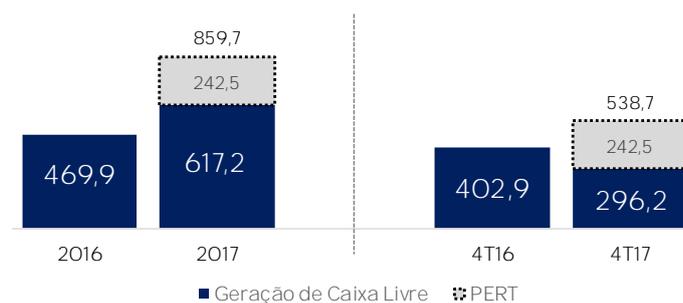
(a) Inclui quatro meses de resultado da The Body Shop.

(b) Lucro líquido do período atribuível a acionistas controladores.

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

A geração de caixa atingiu R\$ 617,2 milhões em 2017, um aumento de R\$ 147,3 milhões em relação a 2016, já incluindo os efeitos da aquisição e consolidação da TBS e o pagamento líquido de R\$ 242,5 milhões em impostos provisionados pela Natura no Brasil, no âmbito do Programa Especial de Regularização Fiscal (PERT). Excluindo este desembolso, o fluxo de caixa em 2017 foi de R\$ 859,7 milhões. No 4T17, a geração de caixa atingiu R\$ 296,2 milhões, ou R\$ 538,7 milhões antes do desembolso relativo ao PERT.

Geração de Caixa Livre



Mantivemos uma gestão rigorosa do caixa e do capital de giro, resultando em menores níveis de estoques na Natura e na The Body Shop. O aumento das necessidades de capital de giro apresentado na tabela acima é explicado pela reversão de passivos de IPI, PIS e Cofins no ano, e pelo pagamento de impostos no âmbito do PERT no Brasil. Excluindo tais efeitos, o capital de giro diminuiu R\$ 389,8 milhões no ano e R\$ 246,1 milhões no trimestre.

Encerramos o trimestre com um indicador de dívida líquida/EBITDA de 3,0x, abaixo do *guidance* de 3,6x para 2017.

A seguir, demonstramos o resultado completo por negócio e consolidado:

Trimestre	R\$ milhões	Resultado Consolidado									
		Consolidado ⁵			Natura			Aesop			The Body Shop
		4T17 ^(a)	4T16	Var%	4T17 ^(b)	4T16	Var%	4T17	4T16	Var%	4T17
Consultoras - final do período ('000) ⁶		1.718,8	1.800,1	(4,5)	1.718,8	1.800,1	(4,5)	-	-	n/a	-
Consultoras Média do período ('000)		1.734,5	1.812,5	(4,3)	1.734,5	1.812,5	(4,3)	-	-	n/a	-
Unidades de produtos para revenda (milhões)		134,1	128,5	4,4	131,3	126,2	4,1	2,8	2,3	20,3	-
Receita Bruta		5.350,1	3.198,6	67,3	3.173,9	2.986,3	6,3	276,2	212,3	30,1	1.900,1
Receita Líquida		3.732,9	2.294,7	62,7	2.271,6	2.102,3	8,1	250,2	192,3	30,1	1.211,0
CMV		(1096,5)	(720,8)	52,1	(753,2)	(699,6)	7,7	(32,4)	(21,2)	53,1	(310,9)
Lucro Bruto		2.636,3	1.573,9	67,5	1.518,4	1.402,7	8,2	217,8	171,2	27,2	900,1
Despesas com Vendas, Marketing e Logística		(1534,6)	(922,2)	66,4	(870,3)	(839,4)	3,7	(106,0)	(82,7)	28,1	(558,3)
Despesas Adm, P&D, TI e Projetos		(562,1)	(290,5)	93,5	(348,8)	(248,4)	40,4	(57,7)	(42,1)	37,1	(155,6)
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas		(42,4)	43,6	(197,4)	(22,2)	43,4	(151,0)	1,1	0,1	722,1	(21,4)
Despesas com Aquisição ^(c)		(22,5)	-	n/a	-	-	n/a	-	-	n/a	-
Despesas Corporativas ^(d)		(12,6)	(7,6)	65,6	-	-	n/a	-	-	n/a	-
Depreciação		166,3	64,9	156,0	100,0	55,6	79,8	13,6	9,3	45,5	52,7
EBITDA		628,4	462,1	36,0	377,2	413,9	(8,9)	68,7	55,8	23,1	217,5
Depreciação		(166,3)	(64,9)	156,0	-	-	-	-	-	-	-
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas		(12,5)	(130,9)	(90,5)	-	-	-	-	-	-	-
Despesas com Aquisição no Resultado Financeiro ^(e)		(101,1)	-	n/a	-	-	-	-	-	-	-
Lucro antes do IR/CSLL		348,6	266,2	30,9	-	-	-	-	-	-	-
Imposto de Renda e Contribuição Social		(91,7)	(57,4)	59,7	-	-	-	-	-	-	-
Lucro Líquido Consolidado		256,8	208,8	23,0	-	-	-	-	-	-	-
Participação de não Controladores		-	(7,0)	n/a	-	-	-	-	-	-	-
Lucro Líquido Atribuível a Acionistas Controladores		256,8	201,8	27,3	-	-	-	-	-	-	-
Margem Bruta		70,6%	68,6%	2,0 pp	66,8%	66,7%	0,1 pp	87,1%	89,0%	(1,9) pp	74,3%
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida		41,1%	40,2%	0,9 pp	38,3%	39,9%	(1,6) pp	42,4%	43,0%	(0,6) pp	46,1%
Despesas Adm, P&D, TI e Projetos/Receita Líquida		15,1%	12,7%	2,4 pp	15,4%	11,8%	3,5 pp	23,1%	21,9%	1,2 pp	12,8%
Margem EBITDA		16,8%	20,1%	(3,3) pp	16,6%	19,7%	(3,1) pp	27,5%	29,0%	(1,5) pp	18,0%
Margem Líquida		6,9%	8,8%	(1,9) pp	-	-	-	-	-	-	-

(a) Resultado consolidado inclui as despesas de aquisição da TBS e despesas corporativas.

(b) Resultado Natura exclui as despesas de aquisição da TBS e despesas corporativas.

(c) Refere-se às despesas de aquisição da TBS.

(d) Despesas com a gestão e integração do Grupo.

Ano	R\$ milhões	Resultado Consolidado									
		Consolidado ⁵			Natura			Aesop			The Body Shop
		2017 ^(a)	2016	Var%	2017 ^(b)	2016	Var%	2017	2016	Var%	2017 ^(c)
Consultoras - final do período ('000) ⁶		1.718,8	1.800,1	(4,5)	1.718,8	1.800,1	(4,5)	-	-	n/a	-
Consultoras Média do período ('000)		1.774,0	1.834,5	(3,3)	1.774,0	1.834,5	(3,3)	-	-	n/a	-
Unidades de produtos para revenda (milhões)		459,7	467,3	(1,6)	451,4	460,7	(2,0)	8,3	6,6	25,3	-
Receita Bruta		13.750,9	10.993,1	25,1	10.716,2	10.353,2	3,5	779,7	639,9	21,9	2.254,9
Receita Líquida		9.852,7	7.912,6	24,5	7.689,7	7.332,9	4,9	706,4	579,7	21,9	1.456,6
CMV		(2.911,1)	(2.446,9)	19,0	(2.460,5)	(2.393,4)	2,8	(80,1)	(53,5)	49,7	(370,5)
Lucro Bruto		6.941,6	5.465,7	27,0	5.229,2	4.939,5	5,9	626,4	526,2	19,0	1.086,0
Despesas com Vendas, Marketing e Logística		(4.198,7)	(3.318,9)	26,5	(3.138,3)	(3.020,5)	3,9	(360,2)	(298,4)	20,7	(700,3)
Despesas Adm, P&D, TI e Projetos		(1.501,7)	(1.090,6)	37,7	(1.095,3)	(939,0)	16,6	(204,9)	(151,6)	35,2	(201,5)
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas		239,4	54,4	339,8	259,4	54,1	379,6	1,3	0,3	299,1	(21,4)
Despesas com Aquisição ^(c)		(87,3)	-	n/a	-	-	n/a	-	-	n/a	-
Despesas Corporativas ^(d)		(34,7)	(27,8)	24,7	-	-	n/a	-	-	n/a	-
Depreciação		383,3	260,8	47,0	269,6	222,4	21,2	48,0	38,4	25,0	65,7
EBITDA		1.741,9	1.343,6	29,6	1.524,7	1.256,5	21,3	110,6	115,0	(3,8)	228,6
Depreciação		(383,3)	(260,8)	47,0	-	-	-	-	-	-	-
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas		(161,5)	(656,0)	(75,4)	-	-	-	-	-	-	-
Despesas com Aquisição no Resultado Financeiro ^(e)		(225,9)	-	n/a	-	-	-	-	-	-	-
Lucro antes do IR/CSLL		971,2	426,8	127,5	-	-	-	-	-	-	-
Imposto de Renda e Contribuição Social		(300,9)	(118,6)	153,7	-	-	-	-	-	-	-
Lucro Líquido Consolidado		670,3	308,2	117,5	-	-	-	-	-	-	-
Participação de não Controladores		-	(11,5)	n/a	-	-	-	-	-	-	-
Lucro Líquido Atribuível a Acionistas Controladores		670,3	296,7	125,9	-	-	-	-	-	-	-
Margem Bruta		70,5%	69,1%	1,4 pp	68,0%	67,4%	0,6 pp	88,7%	90,8%	(2,1) pp	74,6%
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida		42,6%	41,9%	0,7 pp	40,8%	41,2%	(0,4) pp	51,0%	51,5%	(0,5) pp	48,1%
Despesas Adm, P&D, TI e Projetos/Receita Líquida		15,2%	13,8%	1,5 pp	14,2%	12,8%	1,4 pp	29,0%	26,1%	2,9 pp	13,8%
Margem EBITDA		17,7%	17,0%	0,7 pp	19,8%	17,1%	2,7 pp	15,7%	19,8%	(4,2) pp	15,7%
Margem Líquida		6,8%	3,7%	3,1 pp	-	-	-	-	-	-	-

(a) Resultado consolidado inclui as despesas de aquisição da TBS e despesas corporativas.

(b) Resultado Natura exclui as despesas de aquisição da TBS e despesas corporativas.

(c) Refere-se às despesas de aquisição da TBS.

(d) Despesas com a gestão e integração do Grupo.

(e) Inclui quatro meses de resultado da The Body Shop.

Disponibilizamos o link para a série histórica desde 2011: [Historical data series](#)

⁵ Consolidado inclui Brasil, Latam, Aesop, França, EUA, Holanda e The Body Shop.

⁶ Posição ao final do ciclo 18 no Brasil; ciclo 17 em Argentina, Chile, México, Peru e Colômbia.

Desempenho por marca e negócio

Natura - Brasil

Em 2017, reconquistamos a posição de liderança nas principais categorias, tais como perfumaria, cuidados com o corpo e presentes, e retomamos o ganho de participação de mercado a partir do 2T17, graças à estratégia focada, execução consistente, modelo comercial renovado e forte *pipeline* de inovação. O índice de inovação apresentou melhora pelo quinto trimestre seguido.

O novo modelo de Vendas por Relações seguiu registrando aumento da produtividade por Consultora, com crescimento de 15,2% em relação ao mesmo período do ano anterior, quando a produtividade já havia avançado 9,7%. O *share of wallet* por Consultora também apresentou melhora. Isso demonstra que as nossas Consultoras continuaram colhendo os frutos da nossa nova proposta de valor, que permite que elas aumentem a sua renda, recebam capacitação adequada e sejam reconhecidas e premiadas. A pesquisa de Fidelidade de Consultoras realizada no final do ano revelou a maior pontuação da série histórica, sinalizando o novo caminho que começa a ser trilhado pelo nosso negócio.

No 4T17, a receita cresceu 6,5% sobre o 4T16, explicada pelo aumento de 2,1% nos volumes, apesar da diminuição de 9,6% no número médio de Consultoras, em linha com a nossa expectativa. O crescimento é explicado pelo excelente desempenho do modelo de Vendas por Relações, estratégia de categorias-chave e vendas online.

Com relação às categorias, perfumaria registrou excelente desempenho no trimestre e no ano, reposicionando a Natura como líder do mercado na categoria⁷ e consolidando a marca como uma potência do segmento no Brasil. A Natura lidera ainda as categorias de cuidados com o corpo e presentes⁷ e registrou crescimento em todas as categorias essenciais à beleza.

Continuamos nossa acelerada transformação digital em direção à convergência dos modelos de negócio online e offline, levando 0,5 milhão de Consultoras a adotar o nosso aplicativo móvel, o que levou ao aumento da produtividade das mesmas e melhor experiência do cliente.

Já o [Rede Natura](#) registrou crescimento de dois dígitos no trimestre, com alta rentabilidade. O resultado do período foi impactado positivamente pelo alto fluxo, maior taxa de conversão e aumento da base de clientes cadastrados, que superou 3 milhões de usuários.

No varejo, nossa presença inclui 19 lojas Natura em shoppings centers de São Paulo e do Rio de Janeiro, além da presença em 3,6 mil lojas das principais redes de drogarias.

⁷ Conforme dados da empresa de pesquisa de mercado Kantar Worldpanel (Valores em Reais com Presentes | janeiro a dezembro de 2017 | T. Brasil | Categorias HPPC: Perfumaria, Cuidados com a Pele, Cuidados com o Cabelo, Sabonetes e Desodorantes).

Trimestre e ano	Resultado					
	R\$ milhões	Natura Brasil				
	4T17 ^(a)	4T16	Var%	2017 ^(a)	2016	Var%
Consultoras - final do período ('000)	1.129,8	1.256,0	(10,1)	1.129,8	1.256,0	(10,1)
Consultoras Média do período ('000)	1.144,6	1.265,5	(9,6)	1.205,6	1.303,1	(7,5)
Unidades de produtos para revenda (milhões)	95,1	93,1	2,1	324,4	339,8	(4,5)
Receita Bruta	2.389,5	2.293,1	4,2	7.947,4	7.760,5	2,4
Receita Líquida	1.673,6	1.571,7	6,5	5.574,9	5.335,1	4,5
CMV	(546,7)	(512,4)	6,7	(1.750,1)	(1.725,9)	1,4
Lucro Bruto	1.126,9	1.059,3	6,4	3.824,8	3.609,2	6,0
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(610,7)	(599,5)	1,9	(2.237,2)	(2.144,0)	4,3
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos	(272,0)	(183,1)	48,6	(829,5)	(682,1)	21,6
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	(24,3)	39,2	(162,0)	255,8	49,0	421,8
Depreciação	93,1	50,2	85,5	243,3	199,8	21,8
EBITDA	312,9	366,1	(14,5)	1.257,2	1.031,9	21,8
Margem Bruta	67,3%	67,4%	(0,1) pp	68,6%	67,7%	1,0 pp
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	36,5%	38,1%	(1,7) pp	40,1%	40,2%	(0,1) pp
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	16,3%	11,6%	4,6 pp	14,9%	12,8%	2,1 pp
Margem EBITDA	18,7%	23,3%	(4,6) pp	22,6%	19,3%	3,2 pp

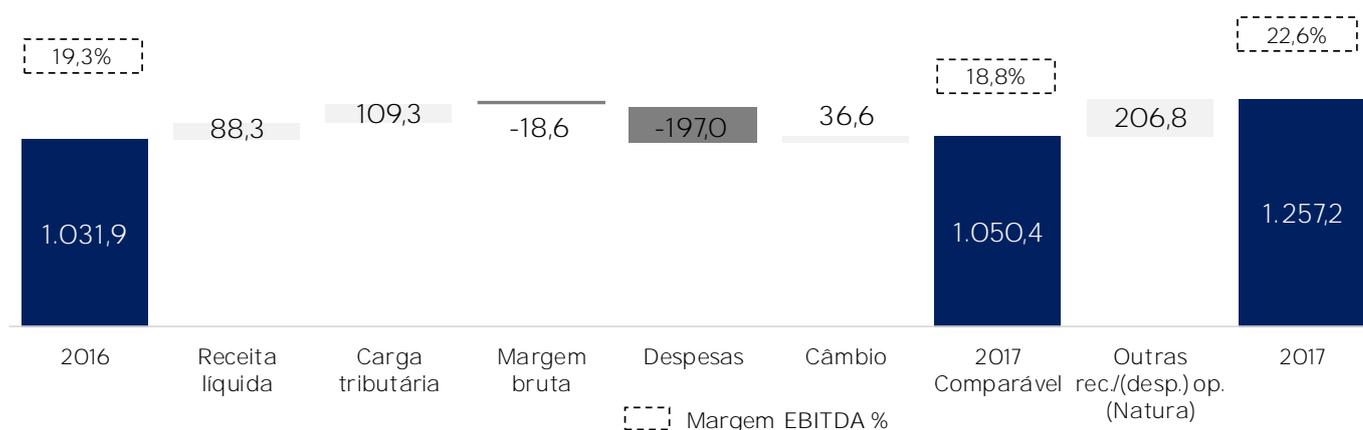
(a) Despesas com aquisição da TBS e despesas corporativas são excluídas do resultado da Natura.

Em 2017, o EBITDA da Natura no Brasil alcançou R\$ 1.257,2 milhões com margem de 22,6%. No 4T17, o EBITDA foi de R\$ 312,9 milhões com uma margem de 18,7%. Mantivemos forte controle sobre as despesas, com as Despesas com Vendas, Marketing e Logística crescendo apenas 1,9%, e apresentando redução de 1,7 pp como porcentagem da receita líquida em relação ao 4T16. No ano, essas despesas cresceram 4,3%, devido principalmente aos maiores investimentos em marketing.

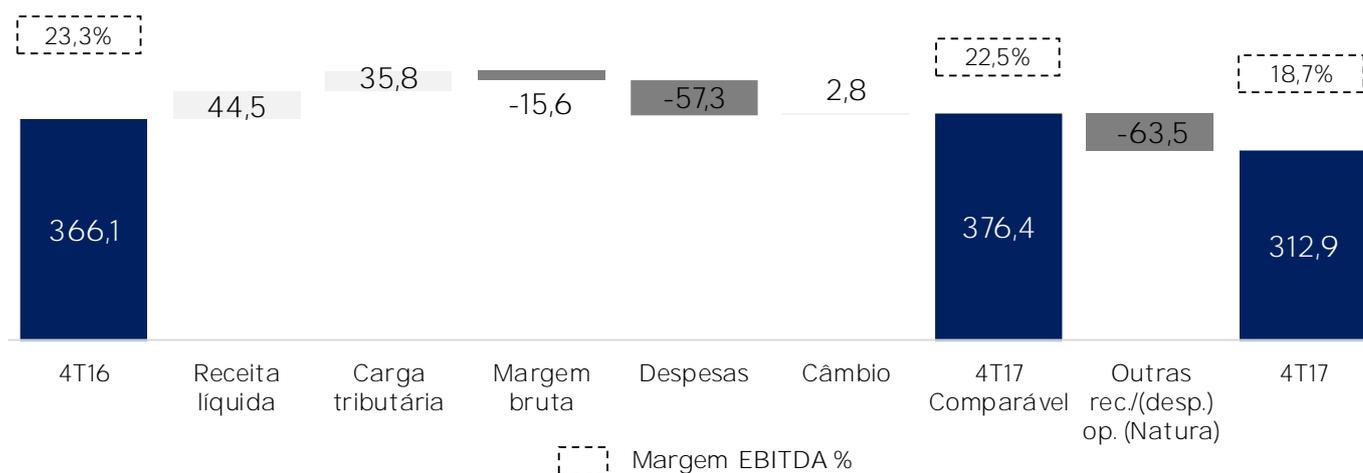
Como consequência da execução bem-sucedida do processo de reestruturação e em preparação para um novo ciclo de expansão, as Despesas Administrativas, com P&D, TI e Projetos cresceram acima da média histórica. Tais despesas incluem os incentivos de curto e longo prazo dos executivos (que foram revertidos em 2016), investimentos em projetos estratégicos e despesas com novas instalações. Além disso, uma mudança na estimativa contábil da vida útil dos ativos intangíveis levou a um aumento das despesas com amortização, também impactando esta linha.

Excluindo Outras Receitas e Despesas Operacionais, a margem EBITDA ficou praticamente estável no ano, em linha com os nossos objetivos.

EBITDA Natura Brasil 2017 (R\$ milhões)



EBITDA Natura Brasil 4T17 (R\$ milhões)



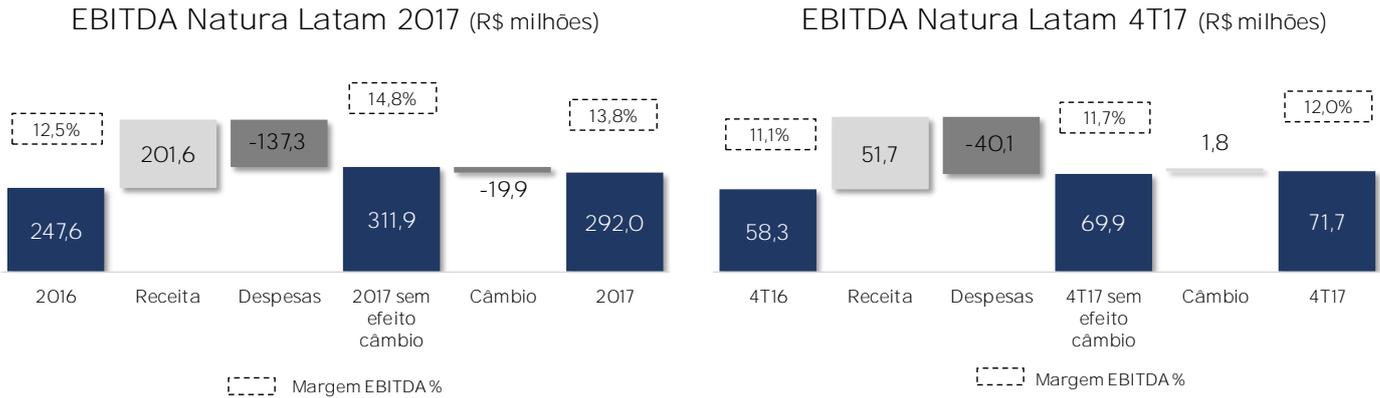
Natura - Latam

Em moeda constante, a receita líquida registrou aumento de 18,0% no ano, enquanto no trimestre o crescimento foi de 17,5%. A margem EBITDA expandiu 1,4 pp sobre 2016, atingindo 13,8%, beneficiada pelo bom desempenho na Argentina, Colômbia e México.

No 4T17, a receita líquida avançou 17,5% em moeda constante, com expansão de 10,1% dos volumes e de 8,0% no número de Consultoras, beneficiado por ganhos de produtividade. O EBITDA em reais cresceu 23,1% em relação ao 4T16, com margem de 12,0% (+1,0 pp), em função da maior eficiência operacional.

Trimestre e ano	Resultado					
	R\$ milhões			Natura Latam		
	4T17	4T16	Var%	2017	2016	Var%
Consultoras - final do período ('000)	589,0	543,0	8,5	589,0	543,0	8,5
Consultoras Média do período ('000)	589,9	546,0	8,0	568,4	530,3	7,2
Unidades de produtos para revenda (milhões)	36,2	32,9	10,1	126,8	120,4	5,3
Receita Bruta	782,0	687,7	13,7	2.761,1	2.575,3	7,2
Receita Líquida	596,0	526,0	13,3	2.108,2	1.983,3	6,3
CMV	(205,8)	(186,0)	10,6	(707,7)	(664,4)	6,5
Lucro Bruto	390,1	340,0	14,8	1.400,5	1.318,9	6,2
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(253,4)	(229,1)	10,6	(882,3)	(852,1)	3,5
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos	(73,9)	(62,1)	19,0	(255,4)	(246,2)	3,8
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	2,1	4,2	(49,6)	3,6	5,1	(29,3)
Depreciação	6,7	5,3	26,3	25,6	21,9	16,9
EBITDA	71,7	58,3	23,1	292,0	247,6	17,9
Margem Bruta	65,5%	64,6%	0,8 pp	66,4%	66,5%	(0,1) pp
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	42,5%	43,6%	(1,0) pp	41,9%	43,0%	(1,1) pp
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	12,4%	11,8%	0,6 pp	12,1%	12,4%	(0,3) pp
Margem EBITDA	12,0%	11,1%	1,0 pp	13,8%	12,5%	1,4 pp

Abaixo apresentamos as principais variações no EBITDA na Latam no 4T17:



Aesop

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

A receita líquida no 4T17 cresceu 27,2%, refletindo o excelente crescimento de 14,8% nas vendas 'mesmas lojas', além da adição líquida de 33 lojas exclusivas nos últimos 12 meses. A Aesop atingiu um total de 209 lojas deste tipo em 21 países, incluindo as primeiras unidades na Áustria e nos Emirados Árabes Unidos, além de 99 lojas dentro de lojas de departamento, totalizando 308 pontos (261 em 2016).

No 4T17, o EBITDA avançou 24,3% em reais, com margem de 27,5%, impactada pelo plano de retenção de executivos-chave, relacionado à aquisição pela Natura, cujos efeitos serão sentidos até junho de 2019.

The Body Shop

Ao longo do ano, continuaram os sinais de recuperação, com a receita líquida crescendo 2,2% em moeda constante, apoiada nos crescimentos na América do Norte e APAC, e no forte volume de vendas nos canais online e de franquias. A margem EBITDA *pro forma* no período expandiu 0,5 pp, atingindo 8,3%, refletindo o controle mais eficaz das despesas. A TBS encerrou o ano com 1.098 lojas próprias (35 lojas a menos que em 2016) e 1.964 lojas franqueadas (2 a mais que em 2016).

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

2. desempenho socioambiental

A Natura foi selecionada mais uma vez para compor a carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial da bolsa de valores de São Paulo (B3). A 12ª carteira do ISE reúne 30 companhias de 12 setores. Também foi a única empresa brasileira a figurar no Índice Diversidade & Inclusão (D&I) da Thomson Reuters, que classifica as 100 empresas de capital aberto com melhor desempenho nesses aspectos, dentre seis mil organizações pesquisadas ao redor do mundo. A Natura fechou 2017 com 6,3% de colaboradores com deficiência (acima da exigência legal, de 5%) e com 32% de mulheres na liderança (diretoras e acima).

Com o lançamento de Ekos Patauá, realizamos o pagamento de repartição de benefícios para mais 2.300 famílias, em parceria com a Reserva Extrativista Chico Mendes, no Acre. O resultado representa um aumento de 110% no número de famílias de relacionamento na Amazônia (4.557 em 2017 vs. 2.119 em 2016), com quase 18 mil pessoas impactadas na região. A nova linha segue nossa estratégia de design sustentável em embalagens, com seus produtos regulares com 100% de PET reciclado e refis com plástico verde.

Completamos, em 2017, uma década como empresa carbono neutro, reforçando nosso compromisso voluntário de reduzir ao máximo nossas emissões de gases do efeito estufa, que causam as mudanças climáticas, e neutralizar o que não pode ser evitado por meio de iniciativas que gerem benefícios socioambientais.

Indicador	Unidade	Ambição 2020	Resultado			Destaques
			2017	2016	Variação	
Emissão relativa de carbono (escopo 1, 2 e 3)	kg CO2/kg prod faturado	2.15	3.20	3.17	▼	<p>Maior faturamento de itens com maior emissão relativa</p> <p>Impressos no Brasil</p> <p>Aumento das exportações</p>
% material reciclado pós consumo ^(a)	% (g mat reciclado/g emb)	10	4.6	4.3	▲	<p>Expansão do uso de vidro reciclado na perfumaria</p> <p>Linha Ekos corpo com embalagem 100% PET reciclado pós-consumo</p>
Embalagens ecoeficientes ^(b)	% (unid. Faturadas emb. Ecoef/unid fat. Totais)	40	21	20	▲	<p>Boa performance nas vendas de produtos regulares e refis das linhas Ekos e Tododia na categoria Corpo, além da superação de refis da linha Chronos</p>
Consumo de insumos Amazônicos em relação ao consumo total Natura	% (R\$ insumos amazônicos/ R\$ insumos totais)	30.0	18.1	19.1	▼	<p>Crescimento absoluto na compra de insumos da Amazônia vs 2016</p> <p>Porém, maior crescimento na compra de insumos não amazônicos</p>
Volume acumulado de negócios na região PAM Amazônica ^(c)	R\$ milhões	1,000.0	1,222.0	972.6	▲	<p>Pagamento de repartição de benefícios as cooperativas</p> <p>Lançamento de matérias-primas oriundas de copaíba e castanha</p>
Consumo de água	litros / unidades produzidas	0.32	0.53	0.53	▬	<p>Uso eficiente de água potável em áreas fabris e centro de distribuição, reuso de água e manutenção predial</p> <p>Busca de novos esforços para melhorar indicador</p>
Arrecadação da linha Crer para Ver - Global ^(d)	R\$ milhões	41.0	35.6	38.2	▼	<p>Aumento de consultoras engajadas no Brasil</p> <p>Em contrapartida, queda de preço médio da linha CPV no Brasil e menor performance de vendas na Latam</p>

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

(b)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.

(c)Valores acumulados desde 2011.

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

Emissão relativa de carbono (escopo 1, 2 e 3): o impacto na performance em relação à 2016 deve-se principalmente ao maior faturamento de itens com maior emissão relativa, como os produtos de perfumaria. Além disso, a redução no faturamento da categoria cabelos, os impressos no Brasil e o crescimento das exportações impactaram os resultados. Buscaremos reverter esse resultado através da otimização do nosso processo logístico e aumento do uso de vidro reciclado pós-consumo em todos os produtos da perfumaria.

Toda essa emissão de carbono que não pudemos evitar foram compensadas por meio do apoio a projetos que impactam positivamente o clima e a sociedade como iniciativas de reflorestamento e tratamento de resíduos.

Percentual de material reciclado pós-consumo: continuamos com expansão de uso de vidro reciclado na perfumaria, onde já incorporamos 30% de material reciclado para alguns produtos, o que contribuiu para o resultado deste ano e deverá se ampliar em 2018. Merece destaque também os produtos da linha Ekos categoria corpo, com embalagem feita de PET 100% reciclado pós-consumo.

Embalagens ecoeficientes: o resultado favorável de 2017 se deve principalmente à boa performance dos produtos da categoria Corpo das submarcas Ekos e Tododia com a oferta de produtos regulares e refis em embalagens ecoeficientes. Além disso, merece destaque a performance de refil de Chronos.

Consumo de insumos Amazônicos em relação ao consumo total da Natura: em termos absolutos, a compra de insumos da Amazônia cresceu com consistência ao longo de 2017 principalmente devido à compra de palma certificada RSPO e óleo e torta de castanha. Entretanto, para atender a demanda das demais categorias tivemos que aumentar também a compra dos demais insumos.

Volume acumulado de negócios na região Pan-Amazônica: a superação resultado acumulado do ano em relação ao planejado deve-se principalmente aos pagamentos de Repartição de Benefícios as cooperativas pelo lançamento de novas matérias-primas oriundas de copaíba e castanha, além do sensível aumento do consumo do óleo de palma. O volume acumulado (2011-2017) fechou em R\$ 1.222,0 MM superando em 22% a meta para 2020.

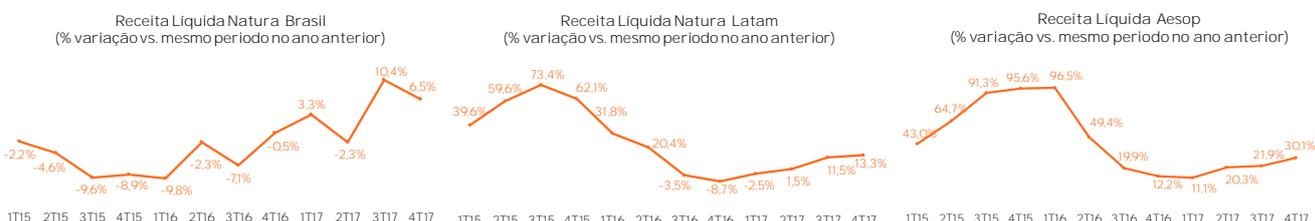
Consumo de água: o uso eficiente de água potável em áreas fabris e Centros de Distribuição, o reuso de água em processos de utilidades e manutenção predial contribuíram para a manutenção do resultado nos mesmos patamares do ano anterior. Seguiremos com novos esforços para reduzir ainda mais o consumo relativo de água nas nossas operações.

Arrecadação da linha Crer para Ver (Educação): alcançamos um recorde de penetração de 28% na participação de Consultoras de Beleza Natura engajadas na venda da linha Crer pra Ver. A arrecadação, no entanto, fechou o ano de 2017 levemente abaixo do resultado do ano anterior, devido à queda do preço médio da linha no Brasil e menor performance na Latam. Essa arrecadação é direcionada para projetos de impacto positivo no desenvolvimento dos indivíduos e construção de um mundo melhor por meio da educação. Os projetos educacionais incluem bolsas parciais e condições exclusivas para experiências de aprendizagem como: cursos preparatórios para o Enem, profissionalizantes, ensino superior, idiomas, matemática, clube de leitura, entre outros. Em 2017, foram mais de 91 mil inscrições, matrículas ou participações em ações de engajamento pela Educação de Consultoras e de seus familiares.

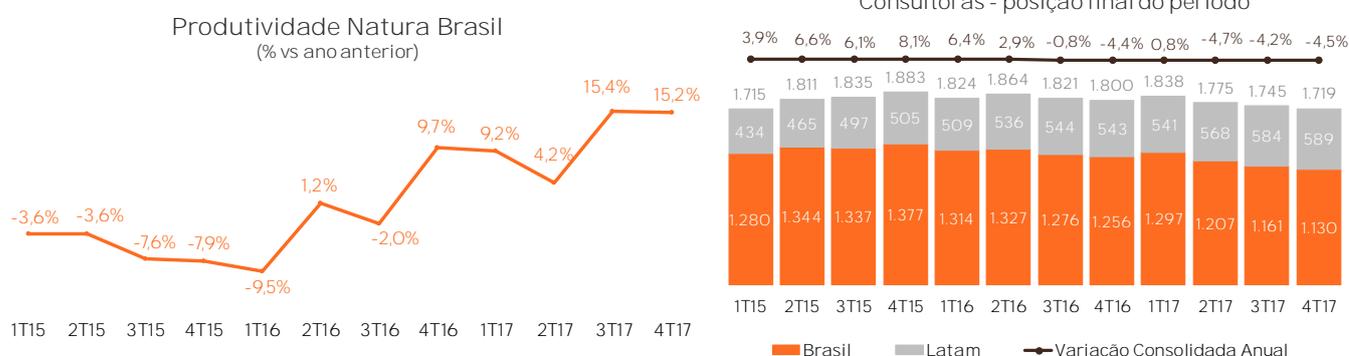
Anexos

1. receita líquida

Histórico trimestral em BRL (reportado)



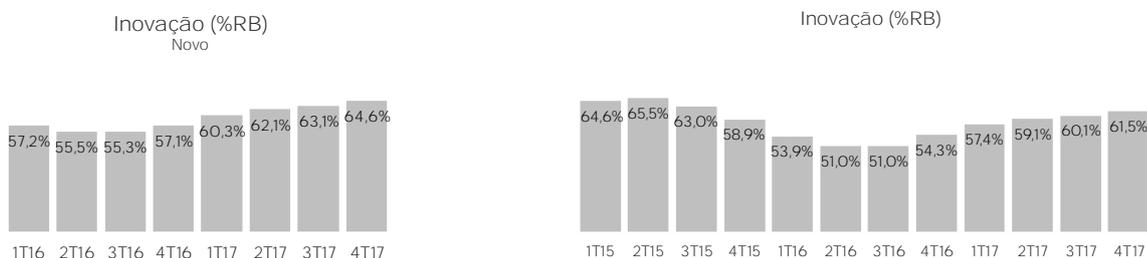
2. venda por relações



Natura Brazil reportou crescimento em produtividade⁸ por Consultora pelo quinto trimestre consecutivo. O novo modelo de Vendas por Relações seguiu contribuindo para esse indicador, que atingiu crescimento de 15,2% em relação ao mesmo período do ano anterior, quando a produtividade já havia avançado 9,7%. Tal evolução compensa a redução de 10,1% no número total de Consultoras comparado ao 4T16, o que está em linha com as nossas expectativas.

Na Latam, o número total de Consultoras cresceu 8,5%, totalizando 589,0 milhões.

3. inovação e produtos (Natura Brasil)

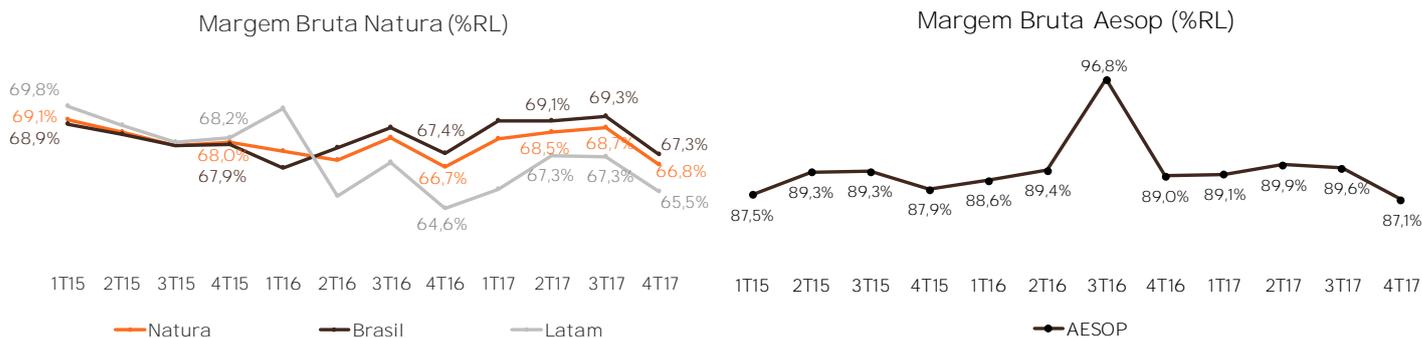


O Índice de Inovação⁹ (novo) ficou em 64,6% no 4T17, progredindo 7,5 pp *versus* 4T16, impulsionado pela boa performance de marcas e categorias-chave, além do sucesso das campanhas de datas comemorativas. Esse é o quinto trimestre com crescimento consecutivo do índice.

⁸ Produtividade a preços de varejo = (receita bruta do período/número de consultoras média do período) / (1 - %lucro da consultora).

⁹ Índice de Inovação: participação, nos últimos 12 meses, da venda dos produtos lançados nos últimos 24 meses.

4. margem bruta

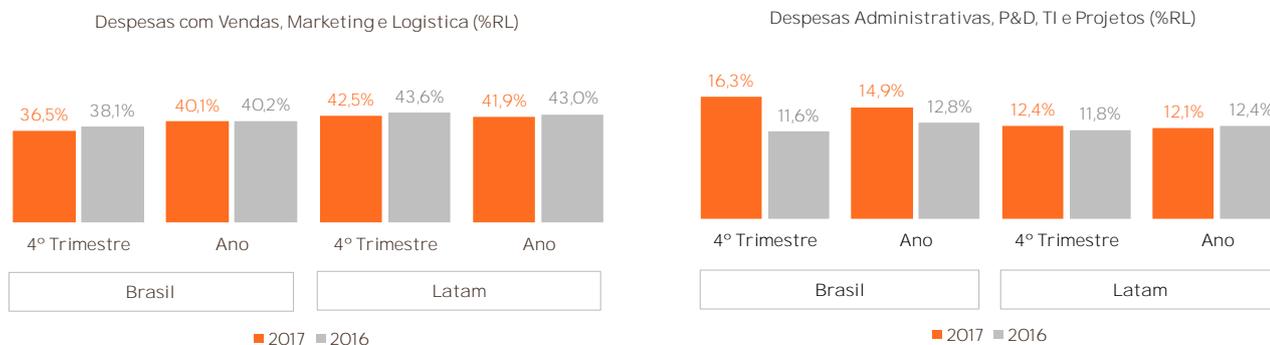


A margem bruta da Natura no Brasil foi de 67,3% no trimestre, favorecida pelo mix de categoria e pelas reversões de IPI, PIS and Cofins, mas também impactada pelas promoções do período. Já a margem bruta da Natura Latam foi afetada pela apreciação do Real no período. A margem bruta da Aesop em 4T16 foi beneficiada por um ajuste one-off de estoques e CMV, de R\$ 8,7 milhões, e no 4T17 foi impactada pela reclassificação da baixa de estoques, da linha de despesas com vendas para custos dos produtos vendidos. No lado direito, apresentamos uma tabela com os principais componentes dos nossos custos de mercadoria vendida consolidados.

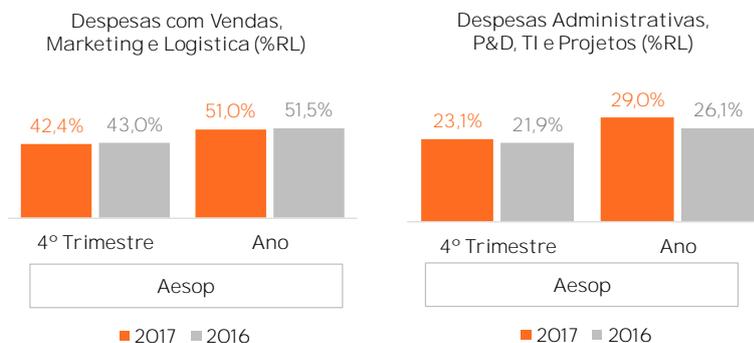
	4T17	4T16	2017	2016
MP / ME / PA*	87,2%	84,3%	82,5%	80,2%
Mão de Obra	6,3%	8,4%	9,0%	10,1%
Depreciação	1,6%	2,6%	2,4%	3,2%
Outros	4,9%	4,7%	6,1%	6,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

5. despesas operacionais

Despesas operacionais Natura



Despesas Operacionais Aesop



6. resultado financeiro

O quadro abaixo apresenta as principais variações do resultado financeiro:

(R\$ milhões)	4T17	4T16	Var. R\$	Var. (%)	2017	2016	Var. R\$	Var. (%)
Resultado financeiro	(113,5)	(130,9)	17,4	(13,3%)	(387,4)	(656,0)	268,6	(40,9%)
1. Empréstimos e Aplicações Brasil	(122,6)	(60,2)	(62,4)	103,6%	(312,7)	(248,8)	(63,9)	25,7%
Saldo Médio das Aplicações Financeiras	3.020,5	1.820,8	1.199,7	65,9%	1.921,7	1.979,5	(57,7)	(2,9%)
Receita das Aplicações Financeiras	52,0	56,8	(4,8)	(8,5%)	163,6	255,4	(91,9)	(36,0%)
Remuneração em % do CDI	100,1%	101,5%	n/a	(135,5%)	101,5%	102,0%	n/a	(53,2%)
Saldo Médio das Dívidas Tesouraria	(8.755,5)	(3.756,2)	(4.999,2)	133,1%	(5.337,2)	(3.963,0)	(1.374,3)	34,7%
Despesas dos Empréstimos e Derivativos	(174,6)	(117,0)	(57,6)	49,2%	(476,3)	(504,2)	28,0	(5,5%)
Custo Médio Ponderado em % do CDI	110,7%	93,4%	n/a	1.732,8%	100,3%	96,0%	n/a	428,0%
CDI acumulado do período	1,76%	3,24%	n/a	(148,2%)	9,93%	14,00%	n/a	(407,4%)
2. Variação Cambial Operacional Brasil	4,6	1,9	2,7	141,5%	2,7	(16,7)	19,4	(116,2%)
3. Atualização Opção de Compra Aesop	-	(5,0)	n/a	n/a	-	(123,2)	n/a	n/a
4. Ajuste dos derivativos para compra da TBS	-	0,0	n/a	n/a	(27,5)	-	n/a	n/a
5. Operações Internacionais - LATAM	(1,5)	(8,8)	7,3	(83,0%)	1,5	(40,6)	42,1	(103,6%)
6. Outros	5,9	(58,8)	64,7	(110,1%)	(51,4)	(226,7)	175,3	(77,3%)
Reclassificação BNDES - CPC07	(3,0)	(21,9)	18,9	(86,0%)	(30,0)	(65,8)	35,8	(54,4%)
Custos financeiros relativos à aquisição da TBS	(29,9)	-	n/a	n/a	(93,2)	-	n/a	n/a
PERT	70,3	-	n/a	n/a	70,3	-	n/a	n/a
Reversão de Contingências e Depósitos Judiciais	-	-	n/a	n/a	129,8	-	n/a	n/a
Provisão de Contingências e Depósitos Judiciais	(8,5)	(25,2)	16,7	(66,3%)	(89,8)	(108,9)	19,1	(17,6%)
Outros	(22,9)	(11,7)	(11,2)	96,0%	(38,6)	(52,0)	13,4	(25,8%)

A variação positiva de R\$ 17,4 milhões no resultado financeiro *versus* o 4T16 ocorreu principalmente pelo menor balanço de provisões para contingências e pelo desconto em juros e multas no âmbito do Programa Especial de Regularização Tributária - PERT, efeitos parcialmente compensados pelo maior saldo de empréstimos e financiamentos.

- Empréstimos e aplicações no Brasil: aumento em despesas financeiras, sobretudo pela maior dívida líquida, resultante da emissão de notas promissórias ao final de agosto para aquisição da The Body Shop e pela 7ª. emissão de debêntures.
- Variação cambial operacional no Brasil: reflete a correlação entre as taxas de câmbio BRL/USD sobre os recebíveis de exportação da Natura Brasil.
- Atualização opção de compra da Aesop: reflete a atualização da obrigação para compra da participação minoritária remanescente da Aesop em 2016.
- Operações Internacionais Latam: reflete a correlação principalmente entre o BRL e o ARS sobre as importações a pagar ao Brasil pela Argentina;
- Outros: a variação líquida positiva de R\$ 64,7 milhões decorre de menores volumes de empréstimos de bancos de desenvolvimento (CPC - 07), o abatimento sobre passivos tributários concendido pelo Programa Especial de Regularização Tributária – PERT, e menores despesas com atualização de passivos contingentes, em função da significativa reversão de provisões tributárias no ano. Todos estes efeitos foram parcialmente reduzidos pelas despesas com aquisição da The Body Shop, como desembolsos para pagamento de garantias bancárias e remessas de recursos incluindo impostos e tarifas, no total de R\$ 29,9 milhões no quarto trimestre.

7. endividamento

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

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

R\$ milhões	dez/17	Part (%)	dez/16	Part (%)	Var. (%)
Curto Prazo	4.076,7	45,7	1.766,6	42,3	130,8
Longo Prazo	5.255,2	58,9	2.623,6	62,9	100,3
Instrumentos financeiros derivativos ^(a)	(9,9)	(0,1)	61,2	1,5	116,1
Arrendamentos Mercantis - Financeiros / Outros ^(b)	(405,5)	(4,5)	(277,2)	(6,6)	(46,3)
Total da Dívida	8.916,6		4.174,2		113,6
(-) Caixa e Aplicações Financeiras	(3.670,0)		(2.296,6)		59,8
(=) Endividamento Líquido	5.246,5		1.877,5		179,4
Dívida Líquida / Ebitda	3,01		1,40		
Total Dívida / Ebitda	5,12		3,11		

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

(b) Outros: reclassificação das despesas de juros de empréstimos subsidiados do resultado financeiro conforme pronunciamento contábil CPC07.

8. dividendos

Em 16 de fevereiro de 2018 foram pagos juros sobre o capital próprio, referentes ao período de 1º de janeiro a 30 de novembro de 2017, no valor total de R\$ 78,3 milhões, correspondendo a R\$ 0,181896700 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\$ 67,1 milhões, correspondendo a R\$ 0,155951179 por ação.

No dia 14 de março de 2018, o Conselho de Administração aprovou a proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária (AGOE), que será realizada em 20 de abril de 2018, para o pagamento em 11 de maio de 2018, dos dividendos referentes aos resultados auferidos no exercício de 2017, e de juros sobre capital próprio referente ao mês de dezembro de 2017, no montante de R\$ 128,7 milhões e R\$ 6,8 milhões (R\$ 5,8 milhões líquidos de Imposto de Renda na Fonte de 15%), respectivamente.

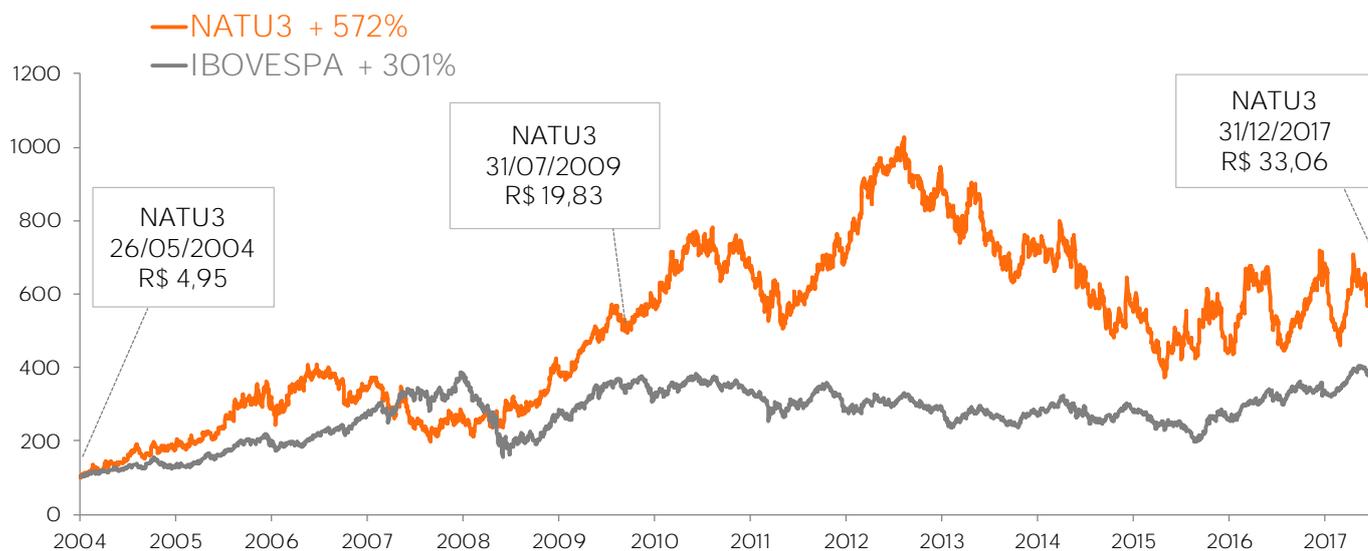
Esses dividendos e juros sobre capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2017, representarão uma remuneração líquida de R\$ 0,468511694 por ação (excluídas as ações em tesouraria), correspondendo a uma distribuição de 30% do lucro líquido de 2017.

9. desempenho NATU3

No 4T17, as ações da Natura tiveram uma valorização de 47,9% desde o preço de fechamento em dezembro de 2016, *versus* 28,2% do Ibovespa.

O volume médio diário negociado no trimestre foi de R\$ 41,0 milhões, frente a R\$ 39,1 milhões no mesmo período do ano anterior. No ano, o volume foi de R\$ 45,7 milhões *versus* R\$ 35,5 milhões em 2016.

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



10. teleconferência & webcast

Teleconferência com Webcast 4T17 - 15 de março de 2018 (quinta-feira)

O call ocorrerá em Inglês com tradução simultânea para o Português

Horários:

- 11h00 - Horário de Brasília
- 10h00 - Horário de Nova York
- 14h00 - Horário de Londres

Números de acesso:

Brasil: +55 11 3193 1001
+55 11 2820 4001

Números de acesso:

EUA: Toll Free + 1 800 492 3904
UK: Toll Free + 0808 234 8680
Outros países: +1 646 828 8246

Senha para os participantes: Natura

Transmissão ao vivo pela internet:

www.natura.net/investidor



11. balanço patrimonial

em dezembro de 2017 e dezembro de 2016:

(em milhões de reais - R\$)

ATIVO	2017	2016	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2017	2016
CIRCULANTES			CIRCULANTES		
Caixa e equivalentes de caixa	1.693,1	1.091,5	Empréstimos, financiamentos e debentures	4.076,7	1.764,5
Títulos e valores mobiliários	1.977,3	1.207,5	Fornecedores e outras contas a pagar	1.553,8	814,9
Contas a receber de clientes	1.507,9	1.051,9	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	366,0	208,1
Estoques	1.243,9	835,9	Obrigações tributárias	269,9	977,1
Impostos a recuperar	210,6	274,1	Imposto de renda e contribuição social	147,9	98,3
Imposto de renda e contribuição social	197,5	55,3	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	201,7	79,7
Instrumentos financeiros derivativos	14,8	0,0	Instrumentos financeiros derivativos	0,0	73,5
Outros ativos circulantes	211,2	286,7	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	17,4	0,0
Total dos ativos circulantes	7.056,3	4.802,9	Outros passivos circulantes	278,7	161,7
			Total dos passivos circulantes	6.912,0	4.177,9
NÃO CIRCULANTES			NÃO CIRCULANTES		
Impostos a recuperar	439,1	280,6	Empréstimos, financiamentos e debentures	5.255,2	2.625,7
Imposto de renda e contribuição social diferidos	344,2	493,0	Obrigações tributárias	195,1	237,5
Depósitos judiciais	319,4	303,1	Imposto de renda e contribuição social diferidos	422,4	23,8
Outros ativos não circulantes	46,1	23,0	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	264,7	93,6
Total dos ativos realizável a longo prazo	1.148,9	1.099,7	Outros passivos não circulantes	273,3	266,7
			Total dos passivos não circulantes	6.410,7	3.247,3
Imobilizado	2.276,7	1.734,7	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Intangível	4.475,6	784,3	Capital social	427,1	427,1
Total dos ativos não circulantes	7.901,2	3.618,7	Reservas de capital	155,7	142,8
			Reservas de lucros	1.123,2	666,8
			Ações em tesouraria	(32,5)	(37,1)
			Dividendo adicional proposto	0,0	29,7
			Deságio em transações de capital	(92,1)	(92,1)
			Ajustes de avaliação patrimonial	53,3	(140,7)
			Total do patrimônio líquido	1.634,7	996,4
TOTAL DO ATIVO	14.957,5	8.421,6	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	14.957,5	8.421,6

12. demonstração dos resultados

para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2017 e de 2016:

R\$ milhões	2017	2016
RECEITA LÍQUIDA	9.852,7	7.912,7
Custo dos produtos vendidos	(2.911,1)	(2.447,0)
LUCRO BRUTO	6.941,6	5.465,7
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS		
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(4.198,7)	(3.336,6)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(1.535,9)	(1.100,6)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	151,7	54,4
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.358,6	1.082,9
Receitas financeiras	604,4	1.073,3
Despesas financeiras	(991,8)	(1.729,3)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	971,2	426,9
Imposto de renda e contribuição social	(300,9)	(118,6)
LUCRO ANTES DA PARTICIPAÇÃO DE NÃO CONTROLADORES	670,3	308,2
Não controladores	0,0	11,5
LUCRO LÍQUIDO ATRIBUÍVEL A	670,3	319,8
Acionistas Controladores da Sociedade	670,3	296,7
Não controladores	0,0	11,5
	670,3	308,2

13. demonstração dos fluxos de caixa

para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2017 e de 2016:

R\$ milhões	2017	2016
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Lucro líquido do exercício	670,3	308,2
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do período com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:		
Depreciações e amortizações	383,4	260,8
Provisão decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"	156,1	794,7
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	124,8	17,0
Atualização monetária de depósitos judiciais	(6,7)	(16,8)
Imposto de renda e contribuição social	300,9	118,6
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	32,4	(3,4)
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	380,1	(172,3)
Variação cambial sobre outros ativos e passivos	20,9	(59,9)
Provisão para perdas com imobilizado e intangível	7,7	0,3
Provisão com planos de outorga de opções de compra de ações	12,9	8,8
Provisão (reversão) para créditos de liquidação duvidosa, líquida de reversões	(25,4)	19,3
Provisão (reversão) para perdas nos estoques líquidas	28,4	31,4
Provisão com plano de assistência médica e crédito de carbono	16,6	4,6
Resultado líquido do período atribuível a não controladores	0,0	(11,5)
Provisão para aquisição de participação de não controladores	0,0	58,1
	2.102,5	1.357,7
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS		
Contas a receber de clientes	(237,8)	(180,8)
Estoques	1.291,9	96,4
Impostos a recuperar	(1.218,6)	(0,2)
Outros ativos	(186,3)	15,3
Subtotal	(350,9)	(69,4)
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS		
Fornecedores nacionais e estrangeiros	435,1	12,1
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	73,2	6,9
Obrigações tributárias	(736,5)	(100,9)
Outros passivos	112,6	5,6
Subtotal	(115,5)	(76,4)

R\$ milhões	2017	2016
CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.636,1	1.211,9
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(88,2)	(131,2)
Levantamentos (pagamentos) de depósitos judiciais	2,9	7,7
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	(17,6)	(11,3)
Recebimentos (pagamentos) de recursos por liquidação de operações com derivativos	(127,5)	(207,7)
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	(252,5)	(309,5)
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.153,3	560,0
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		
Aquisição The Body Shop PLC, líquido do caixa obtido	(3.880,9)	0,0
Adições de imobilizado e intangível	(362,5)	(305,8)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível	8,2	43,4
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(7.411,3)	(6.030,4)
Resgate de títulos e valores mobiliários	6.641,4	6.014,8
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	(5.005,0)	(278,1)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures- principal	(1.725,3)	(1.869,6)
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	6.391,0	1.265,1
Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	4,6	(248,7)
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	(109,4)	(123,1)
Recebimentos (pagamento) de recursos por liquidação de operações com derivativos	(107,5)	218,6
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	4.453,4	(757,7)
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(0,1)	(24,6)
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	601,7	(500,4)
Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	1.091,5	1.591,8
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	1.693,1	1.091,5
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	601,7	(500,4)

Informações adicionais às demonstrações dos fluxos de caixa:

Alguns montantes comparativos foram reclassificados para melhor apresentação

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

14.glossário

_CDI: Certificado de depósito interbancário.

_CFT: Cosmetics, Fragrances and Toiletries Market.

-CMV / CPV: Custo das Mercadorias Vendidas / Custo dos Produtos Vendidos

_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 por 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.

_EBITDA: da expressão em inglês *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, que em português significa Lucro Antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização.

_EP&L: metodologia internacional de contabilidade ambiental que vem da expressão em inglês *Environmental Profit & Loss*,

_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.

_MRPC: sigla para Material Reciclado Pós-Consumo.

_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 na América Latina. 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.

_TBS: The Body Shop.

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.

Equipe de Relações com Investidores

Telefone: +55 (11) 4389-7786

Marcel Goya, marcelgoya@natura.net

Luiz Palhares, luizpalhares@natura.net

Laélia Costa, laeliacosta@natura.net

Camila Soares Cabrera, camilacabrera@natura.net

Natura &co

Natura &Co Management Report 2017

Message from the Board of Directors

INAUGURATING A NEW ERA

“What matters to us is to show that companies should be transformed into forces for positive social change. That they should change from being vehicles for the creation of private wealth to instruments aimed at the public good”

Anita Roddick, 2000 (social activist and founder of The Body Shop)

In the world, we are experiencing intense times. In spite of the apparent resumption of economic vitality, inequality continues to present a systemic threat which will tend to increase because of the impact of new technologies on employment, intensifying social pressures. This uncertain environment creates room for isolationist ways of thinking, such as the setbacks in the Paris Agreement, a global effort to combat climate change. In contrast, countries previously criticized for their untrammelled and reckless production, are now emerging as active participants in debates on how to reconcile economic activities with environmental conservation, even though they still have a long way to go.

Amidst these impasses of civilization, that pose a threat to the future of mankind, in 2017 we lived through a process that transformed our history as a company: we created a group of companies that, for decades, have been doing business in a new way. Natura, Aesop and The Body Shop have joined forces in Natura&Co, a global cosmetics group which is unique in that it comprises businesses that share a common vision and a strong sense of purpose. We believe in the transformation of the global economy and in the power of sharing, in its many facets. In the sum of strengths, and in the power of differences. In connection, in comprehension and in collaboration for the co-creation of solutions capable of driving a positive transformation in the world.

We are also experiencing intense times in our companies, albeit more predictable than those the world has been experiencing. We believe, however, that in Brazil and worldwide, new forces will enable us to overcome separation, indifference and alienation, in the pursuit of a common good, of a fairer society aware of its commitment to future generations. To repeat the truly inspiring phrase of Insead professor Joe Santos, “globalisation allows us to use the whole world for the purpose of creating something new”.

With Natura &Co, we are seeking this something new and expressing our profound confidence in the transformational potential of a new, more humane and systemic form of globalisation, of value creation for our companies, for society and for the planet.

In this historical moment filled with so many risks, it is our understanding that companies have both the opportunity and the duty to respond to society’s call to help drive major transformations. This was always one of the ideals that we shared with Anita Roddick,

the founder of The Body Shop and a pioneering voice in insisting that business should assume the responsibility of being a force for good.

In the same way that we pay tribute to the legacy left by those who built the companies united in Natura &Co, we celebrate the future that we are beginning to build. In 2017, while still in an initial stage of integration, our businesses produced excellent results. Natura revitalized its presence in the Brazilian market, gained share in key categories and continued to grow its operations in Latin America. In parallel, Aesop maintained its accelerated expansion in the retail trade in large urban centres on all continents, exceeding the milestone of 200 company-owned stores. And The Body Shop, whose integration into the group began in September, contributed with its best Christmas performance in recent years.

This is only the beginning of a long journey. In 2018, we are going to consolidate the basis of our group and in so doing build the environment which will enable the business to gain momentum. Close to completing 50 years in business, we feel as if we are just starting. Natura &Co takes our dream of internationalization to the next level. Now, we will be able to drive a positive impact in 72 countries on every continent, accelerating the exchange of knowledge and taking our brands to new consumers.

Just as we believe in the power of shared values, such as a passion for cosmetics and a passion for relationships, embodied in our Reason for Being, WellBeingWell, we recognize the creative power and the wisdom contained in differences. With this renewed, diverse and multicultural energy, intensified by collaboration among three businesses, we will be more capable of generating even greater and better economic, social and environmental results.

Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz

Barreiros Passos – Co-Chairmen

Roberto de Oliveira Marques – Executive Chairman

Message from the CEOs

CO-CONSTRUCTING THE FUTURE

Natura &Co was born as a wonderful promise for business and for the world. The fruit of the union of three pioneering companies, committed to generating positive economic, social and environmental impact, combining multiple brands, channels and geographies, our businesses are today at different stages of maturity and, more importantly, boast diverse and complementary types of expertise. This gives us the opportunity to take greater advantage of the strengths of each part, thus boosting the value of the whole. There is greater power to be had in the &, in working together in these businesses and with these purposes, than we could achieve separately.

In this respect, Natura's major contribution to the group is the capacity to mobilize its network of 1.7 million consultants. Revitalized in 2017, the Relationship Selling model made a decisive contribution to our excellent results in the year. We reached our highest ever consultant loyalty rate in Brazil, driving gains in market share and leadership in the perfumery, body and gift categories. In addition to Brazil, we are the leaders in direct sales in Argentina and in Chile, and are growing at an accelerated rate in Mexico. Our challenge now is to step up the implantation of this successful strategy, further integrating operations in Latin America and boosting the invigorating digital transformation in our business model.

Aesop celebrated 30 years of existence in 2017. During this time, we have developed a buying experience that carefully nurtures each point

of contact in the relationship with customers, be it products, stores or people. Since we joined Natura five years ago, we have quadrupled our revenue and number of stores, and extended our direct presence from eight to 23 countries. In 2017, 38 company-owned stores were inaugurated, as were new operations in Austria and the United Arab Emirates. Aware that retail excellence is our key differential, we are focused on maintaining these quality standards while continuing the intensive extension of our activities to new cities and countries. Similarly, we are striving to evolve in offline/online integration and in cash generation capacity to finance our great expansion potential.

The most international of our brands, The Body Shop is present in 68 countries on all continents. Even more noteworthy is the company's activist spirit, which for 40 years has mobilized stakeholders around social and environmental questions. With an evolving multichannel experience, The Body Shop experienced 9% growth in e-commerce, with a 6.6% increase in direct sales. Our consumer loyalty program Love Your Body Club grew its active loyalty customer base by 23% and we ended 2017 with a total of 3,049 company-owned and franchised outlets. Being part of Natura &Co will give us new momentum. We are rejuvenating the brand, optimizing the retail operation, enhancing the multichannel experience, improving operational efficiency and evolving in the ways in which we work and take decisions.

The powerful combination of our companies creates a multichannel, multibrand purpose-oriented cosmetics group, with complementary knowledge and strengths and a global presence. Beyond the prospects of geographical expansion and gains in efficiency, this opens incredible avenues of opportunity, which we will begin to capture in

2018. We are building a group culture, based on autonomy and interdependence. It is our conviction that Natura &Co will drive significant growth in our companies, enabling us to continue to expand the impact of our business activities as a positive force for the evolution of society.

David Boynton, The Body Shop

João Paulo Ferreira, Natura

Michael O'Keeffe, Aesop

Performance highlights*

*Include four months of results from The Body Shop, from September 2017.

Consolidated net revenue:
(R\$ billion)

2016: 7.9

2017: 9.9

Annual growth rate: 24.5%

Consolidated EBITDA**:
(R\$ billion)

2016: 1.3

2017: 1.7

Annual growth rate: 29.6%

Consolidated net income:
(R\$ million)

2016: 308

2017: 670

Annual growth rate: 117.5%

**EBITDA = Net Income – Financial Revenue + Financial Expenses + Income Tax and Social Contributions + Depreciation/Amortization; EBITDA 2016 = $308.2 - 1,073.3 + 1,729.3 + 118.6 + 260.8 = 1,343.6$ million reais; EBITDA 2017 = $670.2 - 604.4 + 991.8 + 300.9 + 383.4 = 1,741.9$ million reais.

Presentation

We are pleased to publish the first Management Report for Natura Cosméticos S.A. after the union of Natura, Aesop and The Body Shop in September 2017. The three companies are now united under the corporate brand Natura &Co. This publication presents the consolidated data for the corporation, consisting of the full year performance for Natura and Aesop, plus the results of The Body Shop for the period since it joined the group, that is, the last four months of 2017.

We are gradually aligning our practices, in a manner coherent with our shared history of transparency. In this process, the communication of financial and non-financial information for the three businesses will become ever more integrated.

Who we are

Natura &Co is a global cosmetics group driven by purposes that go beyond the manufacture and commercialization of its products. We are present in 72 countries on all continents. The group commercializes its products by means of direct selling, company-owned stores, franchises, department stores, wholesale distributors and e-commerce. We have more than 18,000 direct employees engaged in the development of three iconic brands in the beauty world: Natura, Aesop and The Body Shop.

These are three pioneering companies, committed to generating positive economic, social and environmental impact and strongly driven by similar values since their inception. Our strengths are complementary in terms of markets, channels and product categories, and we share the same fundamental values when it comes to corporate conduct. Our portfolios consist of products that are natural in origin, and we value traceability and sustainability in sourcing ingredients, promoting the preservation of biodiversity, fair trade with suppliers, the elimination of animal testing, and the measurement of production impacts (which includes the neutralization and reduction of carbon emissions), as well as support for education.

Further information about each company:

- Natura was founded in São Paulo in 1969 and is present in nine countries – Argentina, Bolivia, Brazil, Chile, Colombia, France, Mexico, Peru and the United States. The company has 1.7 million consultants in Latin America, 6,400 employees, 25 company stores and a growing e-commerce business, the Rede Natura (Natura Network). More than 80% of the company's formulas are vegetable, and its relations with some 5,300 families in the sourcing of biodiversity assets encourage production techniques that contribute to keeping 256,000 hectares of forest standing. In 2014, we became the first publicly traded company to receive B Corp certification, for having a business model capable of generating a positive impact on society.

- Aesop was founded in 1987 by Dennis Paphitis in Melbourne, Australia, with the aim of developing high quality products from natural ingredients. It has direct operations in 23 countries through 209 signature stores (whose design bears the signature of a renowned architect), department stores, local distributors and a digital platform serving 14 countries. The operation has some 2,000 employees focused on developing high quality retail, with close attention to each detail – from the formulation of the products to the in-store experience. In 2017, the Aesop Foundation was created to guide our philanthropic efforts, while we continue to enhance the measures adopted to reduce environmental impact.

- The Body Shop was created by Anita Roddick in 1976, in Brighton, England. Guided by the vision that businesses can be a force for good, the brand is present

in 68 countries, with 3,049 stores (of which approximately 1,000 are company-owned and 2,000 are franchises), 28 e-commerce websites, 7,000 direct sales consultants, 10,000 direct and 12,000 indirect employees. The Enrich Not Exploit™ Commitment– shapes its attitudes towards products, people and the planet, including the campaign for a complete ban on animal testing in the cosmetics industry, among many other targets aimed at transforming the world we live in. For example, in 2017 The Body Shop added four new Community Trade supply chains to its portfolio, connecting thousands of economically vulnerable people to international trade for the first time.

Strategy

We have the opportunity to consolidate a global cosmetics group, with businesses whose vocation is to elaborate quality products based on natural ingredients, to take into account the interdependence between finance, people and the environment. Their robust trajectories, originating in different geographies, are complemented by their diversified strengths. This creates an apt environment to drive the growth of a beauty and personal care group with a presence in all key markets and product categories.

This year will be dedicated to implementing the Natura &Co governance and management structure. We intend to foment a spirit of autonomy and enterprise in each operation, while simultaneously nurturing a culture of interdependence aimed at capturing synergies, best practices and gains in the allocation of resources to benefit all the businesses.

NATURA

- we will further extend the implantation of the strategic directives that produced the robust results achieved in 2017:

- Revitalization of direct selling
- Repositioning of the Natura brand
- Strategic review of brand architecture
- Multichannel buying experience
- Strengthening our position in Latin America
- Expansion to developed and developing markets
- Digitalization

AESOP

- we will continue to grow and build the business in new and existing countries, maintaining our successful course of the last five years:

- Develop a strong omnichannel presence that provides high levels of customer service
- Continue to build and reinforce culture and develop a strong learning

organisation

- Cash generation to finance expansion and development of backend capabilities to support the growing business
- Strengthened social and environmental activities

THE BODY SHOP

- 2018 will mark the beginning of a new chapter for The Body Shop. It is our understanding that there is great growth potential based on the operation's strengths:

- Rejuvenation of the brand
- Optimization of retail operations – improving the relationship with franchisees
- Evolution in operational efficiency
- Enhancement of the omnichannel experience
- Redesign of organizational structure

2017 Performance

The first year of the union of Natura, Aesop and The Body Shop was marked by robust growth in sales and earnings. Natura's consolidated net revenue in 2017 was R\$ 9.853 billion, up 24.5% from the previous year, including the contribution from four months of The Body Shop's (TBS) results.

In the fourth quarter of 2017, net revenue increased by 62.7%, including TBS's contribution. Each one of the three companies presented robust results in the year. Natura posted a second consecutive quarter of growth in Brazil, recovering leadership in key categories; it also maintained its accelerated pace of expansion in the other countries in Latin America. This resulted in a growth rate of 8.1% compared with the last quarter of 2016%. Aesop saw its net revenue increase 27.2%, at constant exchange rates, in the fourth quarter compared with the year-ago quarter. Meanwhile, The Body Shop posted 2.1% growth in the fourth quarter, at constant exchange rates, compared with the same period in 2016.

The consolidated EBITDA in 2017 was R\$ 1.742 billion, up 29.6% on the previous year, while net income reached R\$ 670.3 million. These numbers underscore Natura &Co's great potential to generate results.

Distribution of dividends

On February 16, 2018, the Company paid interest on equity, for the period from January 1 to November 30, 2017, in the amount of R\$ 78.3 million, which correspond to R\$ 0.181896700 per share. This amount represents R\$ 67.1

million in interest on equity, net of withholding of income tax at source, which corresponds to R\$ 0.155951179 per share.

On March 14, 2018, the Board of Directors approved the proposal to be submitted to the Annual and Extraordinary Shareholders Meeting to be held on April 20, 2018 for the payment, on May 11, 2018, of dividends for fiscal year 2017 and interest on equity for December 2017 in the amounts of R\$ 128.7 million and R\$ 5.8 million net of income tax at source, respectively.

The aggregate amount of dividends and interest on equity represents a net payout of R\$ 0.312560515 per share. The dividends and interest on equity, net of income tax, for the fiscal year ended on December 31, 2017, total R\$ 201.6 million, which corresponds to a net remuneration of R\$ 0.468511694 per share and the distribution of 30% net income in 2017.

Governance

The corporate governance structure has been adapted to support the integration of Natura &Co. Natura's Board of Directors was expanded to ten members, its international character reinforced by the arrival of Canadian Peter Saunders, former CEO of The Body Shop, who will contribute with his extensive knowledge of the recently incorporated company and his broad retail and international experience.

Another important change was the creation of the function of Executive Chairman of the Board, a position held by Roberto Marques, a board member since April, 2016. He has broad international experience at companies such as Johnson & Johnson and Mondelez International. The three founders of Natura, Luiz Seabra, Guilherme Leal and Pedro Passos, remain co-chairmen of the Board, to ensure a proper balance between business expansion and alignment with the company's purposes and essence.

Each of the three companies has its own CEO and Executive Committee, as a guarantee of autonomy.

Group Operating Committee

The Group Operating Committee (GOC) was created with the objective of streamlining the development of Natura &Co. This comprises the CEOs of the three companies, representatives of key areas (Finance, Human Resources, Strategy and Business Development, Legal, Innovation and Sustainability, Operations and Corporate Governance) and the Chief Transformation Officer, Robert Chatwin, responsible for all matters concerning Natura &Co or more than

one of the brands.

The GOC is led by the Executive Chairman of the Board, Roberto Marques, and is aimed at driving dynamic solutions for Natura &Co. For this reason, the option was made for a structure in which some members play a dual executive role, maintaining their attributions in the businesses.

* * *

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 arising between them that are related to or stem from their condition as issuer, shareholders, administrators and members of the Audit Board, in particular, from the provisions in federal laws 6.385/76 and 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 other B3 Exchange regulations and the Novo Mercado Participation Agreement.

Relations with independent auditors

In compliance with Instruction 381/03, we inform that the Company and its subsidiaries are audited by the independent auditors KPMG Auditores Independentes. Company policy regarding contracting services not related to external audit is aimed at evaluating the existence of conflicts of interest. This involves assessing the following aspects: the auditor should not (i) audit its own work; (ii) perform management functions at its client and (iii) promote the interests of its client.

In the fiscal year ended on December 31, 2017, the following services were contracted: (i) tax compliance services and (ii) comparison of accounting practices between the parent company and its subsidiary. These services cost a total of R\$ 0.8 million, corresponding to 32% of the external audit services contracted during the afore mentioned fiscal year. In relation to these services, KPMG declared to the Company that there was no link or situation that might constitute a conflict of interest which would impede the independent execution of its activities as auditor for the Company.

* * *

Board of Directors

- Antonio Luiz da Cunha Seabra
- Guilherme Peirão Leal
- Pedro Luiz Barreiros Passos

Co-Chairmen

- Roberto de Oliveira Marques

Executive Chairman

- Carla Schmitzberger
- Fábio Colletti Barbosa
- Gilberto Mifano
- Marcos de Barros Lisboa
- Peter Bryce Saunders
- Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado

Directors

Natura Cosméticos S.A. Statutory Directors

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira

Chief Executive Officer and Interim Chief Financial and Investor Relations Officer

Andrea Figueiredo Teixeira Alvares

Executive Officer of Marketing, Innovation and Sustainability

Erasmio Toledo

Executive Officer of Direct Sales

Itamar Gaino Filho

Legal Director and Compliance Officer

Document owner

Maria Elisa Moreira Fortino

Accounting Manager

CRC 1SP262066/O-2



Natura & Co

São Paulo, March 14, 2018

2017 results: A transformational year for Natura & Co Strong sales, profit growth and rapid deleveraging

- Strong increase in consolidated net revenue, supported by growth in all businesses
R\$9,852.7 million in the year, up 24.5% vs. 2016, including four months of revenue from The Body Shop (“TBS”). On a pro forma¹ basis, consolidated growth was 1.8% in BRL and 7.2% at constant exchange rates. In Q4-17, revenue improved 62.7% in BRL, or 10.5% pro forma, while at constant exchange rates revenue was up by 7.8%.
 - Natura²: In 2017, Natura’s top line grew 7.8% from 2016, with Brazil growing 4.5% and Latam 18.0%. In Q4-17, revenue increased by 9.0%, on the back of 6.5% sales growth in Brazil, and strong 17.5% improvement in Latam.
 - Aēsop²: Revenues rose 30.3% in the year and 27.2% in Q4-17, with same-store-sales (“SSS”) growth of 14.8%.
 - The Body Shop²: On a full year basis, pro forma sales grew by 2.2% and in Q4-17, revenue was up 2.1%.
- Strong improvement in profitability
Consolidated EBITDA in 2017 of R\$1,741.9 million, up 29.6% from 2016, including four months of TBS. On a pro forma basis, consolidated growth was 9.7% in BRL. In Q4-17, EBITDA was R\$628.4 million, up 36.0% in BRL. On a pro forma basis, EBITDA was down 9.0% in BRL.
On a comparable³ basis in BRL, EBITDA grew by 3.8% in the year and 8.0% in the fourth quarter.
 - Natura²: In 2017, EBITDA was R\$1,524.7 million, up 23.1% vs. 2016. In Q4-17 EBITDA was R\$377.2 million, down 8.5% from Q4-16.
 - Aēsop²: In 2017, EBITDA was R\$ 110.6 million, up 2.2% from 2016. On a comparable basis, EBITDA would have grown 24.1%. In Q4-17 EBITDA was R\$68.7 million, up 24.3% from Q4-16.
 - The Body Shop²: EBITDA of R\$228.6 million from September through December, 2017, with EBITDA margin of 15.7%. In the full year pro forma, EBITDA margin reached 8.3%, up 0.5pp from 2016. In the fourth quarter, EBITDA was R\$217.5 million, with EBITDA margin of 18.0%.
- Full-year consolidated net income⁴ reached R\$670.3 million in 2017, up 117.5% from 2016. On a comparable basis, 2017 net income increased to R\$ 873.8 million, up 183.5%. In Q4-17, reported net income stood at R\$256.8 million, up 23.0%. Comparable net income for the quarter was R\$271.2 million, up 29.9%.
- Solid consolidated cash generation in the year; deleveraging ahead of plan
Free cash flow generation of R\$617.2 million in the year, after paying out R\$242.5 million in taxes within the Special Tax Regularization Program (PERT) in Brazil. Net-debt-to-EBITDA ratio stood at 3.0 times at year-end 2017, better than guidance of 3.6 times.
- Significant achievements in sustainability
 - Natura was included for the 12th consecutive year in the ISE, the B3 - São Paulo Stock Exchange’s sustainability index;
 - Natura was elected Company of the Year by 2017 Exame Sustainability Guide;
 - Launch in June by TBS of the global campaign, Forever Against Animal Testing, along with Cruelty Free International, on track to reach 8 million petition signatures in 2018.

¹ Including The Body Shop’s figures, as if they were part of the consolidated accounts in the comparative periods.

² The performance change (%) for each business individually (Natura, Aēsop and TBS) is always commented on a constant exchange rate basis in this report, unless stated otherwise.

³ Comparable basis: adjusted to exclude effects that are not considered usual or are not comparable between the periods under analysis. Further details are provided later-on in this report when each of the key indicators is discussed.

⁴ Attributable to the controlling shareholders.

Management commentary:

2017 was a transformational year for Natura, which marked the creation of a new group bringing together three strong and distinctive brands - Natura, The Body Shop and Aesop - with a strong set of results, a new governance structure and a new corporate identity.

Natura &Co, the new brand identity unveiled this February, consolidates the creation of a global, multi-channel and multi-brand cosmetics group that is driven by purpose. Natura &Co refers to the brand that gave birth to the group, but it also brings elements that convey the collective construction of this union: The "&" represents a link and bond, shaping a sense of community, while the "Co" expresses connection, collaboration, co-creation and coexistence. This new identity is underpinned by the creation of a Group Operating Committee, a new corporate governance body responsible for group strategy, respecting the autonomy of the three businesses but also fostering cooperation and identifying and capturing synergies.

The strong results we posted for 2017 demonstrate the huge potential of the combination of three companies that share the same vision and are committed to generating positive economic, social and environmental impact. Each one of our three businesses reported solid 2017 numbers.

Natura continued improving its performance, posting another quarter of growth in Brazil, regaining leadership and market share in core categories, thanks to a clear strategy, further innovation and focused execution. We transformed our Relationship Selling model, offering a better value proposition to our Consultants, resulting in significantly higher productivity and higher share of wallet. We also accelerated the digitization of our business model and our app is used by more than 500,000 Consultants. Our Consultant Loyalty survey produced its best-ever results. Meanwhile in Latin America, Natura posted double-digit sales growth at constant currency. We opened our first Natura stores in Chile and Argentina, complementing our direct sales presence.

The integration of The Body Shop is already underway, led by its new CEO, David Boynton, who brings a solid background in the beauty industry, retail and international markets. Its first full quarter of results shows encouraging figures, with growth in sales, EBITDA and EBITDA margin. **The Body Shop's** revenue rose in the quarter and full-year, supported by higher sales through franchisee and online channels, and improved performance in North America and APAC. The company ended the year with 1,099 owned-stores, after 40 openings and 75 closures, resulting in a net reduction of 35 stores, while franchised store count was flat at 1,950 units at the end of 2017.

Aesop's net sales grew by 30.3% in 2017, supported by an outstanding same-store-sales performance in the signature store channel, along with the addition of 33 net new stores over the last 12 months.

The Natura group strengthened its financial structure, generating R\$617.2 million of free cash in 2017, net of R\$242.5 million in taxes paid in Brazil within a tax regularization program. In line with our commitment to deleverage, the net-debt-to-EBITDA ratio stood at 3.0 times at year-end, ahead of our guidance of 3.6 times.

Beyond the numbers, we continued to make advances in sustainability, in line with our commitment to sustainable and ethical business practices. Natura figures among the top 10 Great Places to Work in Latin America and was elected Company of the Year by the Exame 2017 Sustainability Guide, the only organization to win this award twice. Natura was also once again included in the ISE – Corporate Sustainability Index of the São Paulo Stock Exchange and was the only Brazilian organization to be included in the Thomson Reuters Diversity and Inclusion Index, ranking 11th out of 6,000 global companies. In June, The Body Shop launched a global campaign, Forever Against Animal Testing, along with Cruelty Free International, and is on track to reach 8 million petition signatures this year.

With strong financial results, improvement in all three of our businesses and further positive impact on sustainability issues, 2017 thus provides a first demonstration of the great potential we see in the new and distinctive Group we are building day after day.

1. consolidated results

Full-year 2017:

- Consolidated net revenue: R\$9,852.7 million (+24.5% vs. 2016)
- Consolidated EBITDA: R\$1,741.9 million (+29.6% vs. 2016), with margin of 17.7% (+0.7pp)
- Net income: R\$670.3 million (+125.9% vs. 2016)
- Free cash flow: R\$617.2 million, compared to R\$469.9 million in 2016.

Fourth quarter 2017:

- Consolidated net revenue: R\$3,732.9 million (+62.7% vs. Q4-16)
- Consolidated EBITDA: R\$628.4 million (+36.0% vs. Q4-16), with margin of 16.8% (-3.3pp)
- Net income: R\$256.8 million (+27.3% vs. Q4-16)
- Free cash flow: R\$296.2 million, compared to R\$402.9 million in Q4-16.

Our consolidated results by brand and business unit are shown below. Results include Natura, Aesop and four months of results from The Body Shop for the year. We isolated all expenses related to the TBS acquisition as well as the corporate-related expenses, which are expenses relative to the creation of the new group that used to be booked within Natura Brazil's accounts:

R\$ million	Consolidated Profit and Loss					
	Q4-17	Q4-16	Change (%)	2017 ^(d)	2016	Change (%)
Natura Gross Revenue	3,173.9	2,986.3	6.3	10,716.2	10,353.2	3.5
Aesop Gross Revenue	276.2	212.3	30.1	779.7	639.9	21.9
The Body Shop Gross Revenue	1,900.1	-	n/a	2,254.9	-	n/a
Consolidated Gross Revenue	5,350.1	3,198.6	67.3	13,750.9	10,993.1	25.1
Natura Net Revenue	2,271.6	2,102.3	8.1	7,689.7	7,332.9	4.9
Aesop Net Revenue	250.2	192.3	30.1	706.4	579.7	21.9
The Body Shop Net Revenue	1,211.0	-	n/a	1,456.6	-	n/a
Consolidated Net Revenue	3,732.9	2,294.7	62.7	9,852.7	7,912.6	24.5
Natura EBITDA ^(a)	377.2	413.9	(8.9)	1,524.7	1,256.5	21.3
% Natura EBITDA Margin	16.6%	19.7%	(3.1) pp	19.8%	17.1%	2.7 pp
Aesop EBITDA	68.7	55.8	23.1	110.6	115.0	(3.8)
% Aesop EBITDA Margin	27.5%	29.0%	(1.5) pp	15.7%	19.8%	(4.2) pp
The Body Shop EBITDA	217.5	-	n/a	228.6	-	n/a
% The Body Shop EBITDA Margin	18.0%	-	n/a	15.7%	-	n/a
Acquisition related Expenses ^(b)	(22.5)	-	n/a	(87.3)	-	n/a
Corporate Expenses ^(c)	(12.6)	(7.6)	65.6	(34.7)	(27.8)	24.7
Consolidated EBITDA	628.4	462.1	36.0	1,741.9	1,343.6	29.6
% Consolidated EBITDA Margin	16.8%	20.1%	(3.3) pp	17.7%	17.0%	0.7 pp
Consolidated Net Income	256.8	208.8	23.0	670.3	308.2	117.5
% Consolidated Net Margin	6.9%	9.1%	(2.3) pp	6.8%	3.9%	2.9 pp
Internal cash generation	533.4	248.9	114.3	1,254.4	631.4	98.7
Free cash flow	296.2	402.9	(26.5)	617.2	469.9	31.4
Net Debt / EBITDA	n/a	n/a	n/a	3.01	1.40	115.1

(a)For presentation purposes, TBS-acquisition and corporate related expenses were excluded from Natura's Profit & Loss.

(b)Refers to TBS-acquisition related expenses.

(c)Refers to expenses related to the management and integration of the Group.

(d)Includes four months of The Body Shop results.

Significant growth in consolidated net revenue in all businesses

In the year, consolidated net revenue grew by 24.5% in BRL. On a pro forma basis, consolidated net revenue grew by 1.8% in BRL and 7.2% at constant exchange rates. In the fourth quarter, net revenue grew by 62.7% in BRL. On a pro forma basis, consolidated net revenue grew by 10.5% in BRL and 7.8% at constant exchange rates.

Natura² grew by 7.8% and 9.0% in the year and quarter, respectively.

In Brazil, Natura's net revenue grew by 4.5% in the year and 6.5% in the fourth quarter, driven by a combination of strong performance of Relationship Selling, focus on key categories and robust online sales. Volumes declined 4.5% in the year, but increased 2.1% in the fourth quarter, for the second consecutive quarter.

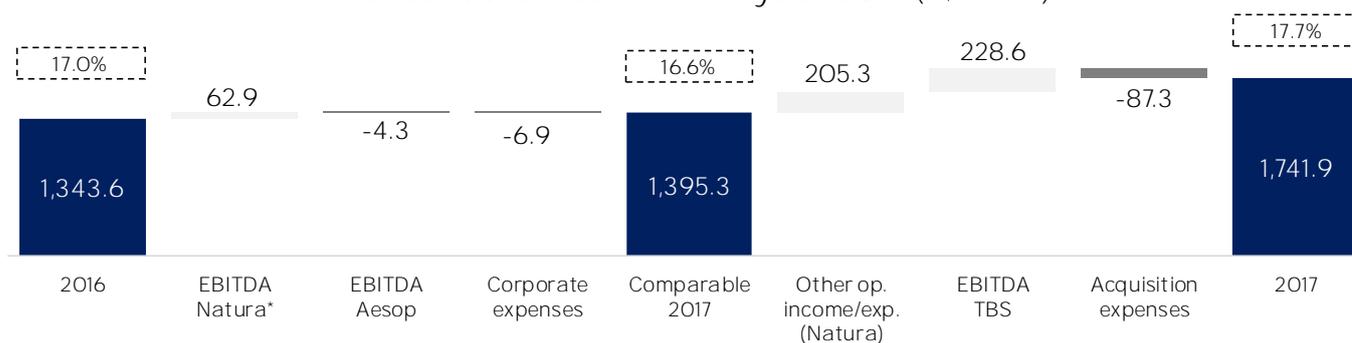
In Latin America, Natura² maintained strong momentum, with net revenue growing 18.0% and 17.5% in the year and fourth quarter, respectively, driven by channel expansion and higher productivity.

Aesop's² top line posted strong 30.3% and 27.2% growth in the year and fourth quarter, respectively.

The Body Shop's² net revenue (pro forma) increased 2.2% and 2.1% in the year and fourth quarter, respectively driven by strong growth in online and franchised stores. North America and APAC were the best-performing regions.

Full-year comparable consolidated EBITDA up 3.8%

Consolidated EBITDA full year 2017 (R\$ million)



EBITDA Margin %

*EBITDA for Natura excludes other income/expenses, for better comparability.

_Natura's reported EBITDA was higher by R\$268.2 million or +21.3%. Excluding other operating income and expenses (change of R\$205.3 million, as shown above), the underlying EBITDA was R\$62.9 million better (+5.2%), driven by solid sales growth in Brazil and Latam;

_Aesop's reported EBITDA stood at R\$110.6 million, with a margin of 15.7%, declining R\$4.3 million due to the retention plan introduced for its key management. Also, in 2016 EBITDA was helped by a one-off inventory adjustment of R\$8.7 million. Comparable EBITDA grew by 17.2% in BRL (excluding the one-off adjustment and the retention plan);

_Corporate expenses reflect expenses previously booked in Natura's P&L that have been reclassified as consolidated, corporate-related expenses, and are linked to the Group structure. Natura's 2016 P&L has been restated in this report to reflect this;

_Other operating income and expenses: The change reflects gains from reversal of IPI and PIS/Cofins liabilities, partially reduced by losses on disposal of intangible assets, lower development bank funding (CPC-07) and lower sales of bad debt portfolios;

_TBS' EBITDA stood at R\$228.6 million, reaching a margin of 15.7%;

_Acquisition expenses include all expenses incurred in the year, linked to the TBS acquisition.

Growth in comparable consolidated EBITDA in Q4: virtually stable margin.

The main changes were:

Consolidated EBITDA Q4 -17 (R\$ million)



*EBITDA for Natura excludes other op. income/expenses, for better comparability.

_Natura's underlying EBITDA increased R\$28.9 million, up 7.8%, driven by volume growth. This EBITDA is before other operating income and expenses, which led reported EBITDA to decrease 8.9%.

_Aesop's reported EBITDA increased R\$12.9 million, up 23.1%;

_Corporate expenses are linked to the creation of the Group;

_Other operating income and expenses at Natura: The change reflects losses on disposal of intangible assets, lower development bank funding (CPC-07) and lower sales of bad debt portfolios;

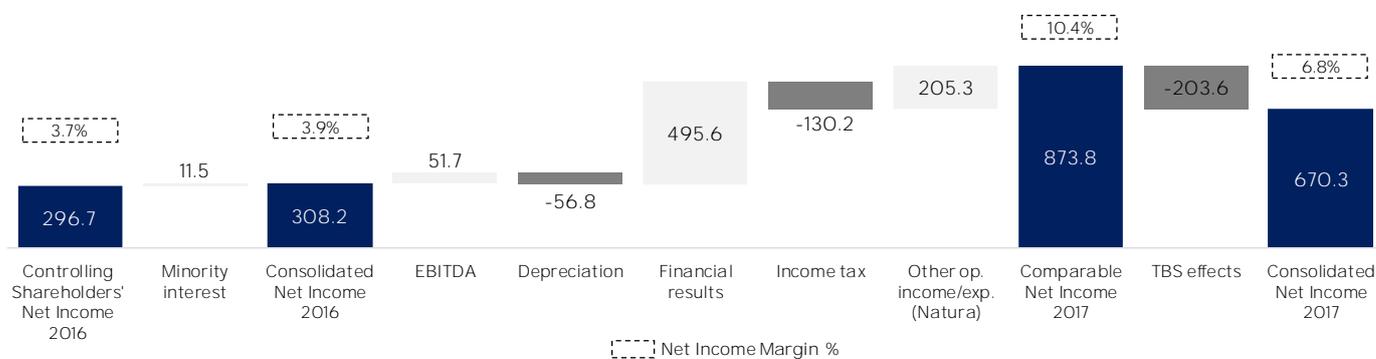
_The Body Shop's EBITDA stood at R\$217.5 million, reaching a margin of 18.0%;

_Acquisition expenses of R\$22.5 million are related solely to the TBS acquisition.

Full-year comparable consolidated net income nearly tripled

Reported consolidated net income stood at R\$670.3 million, up 117.5%. Excluding all TBS' related effects, comparable net income was R\$873.8 million, up 183.5%, as follows:

Consolidated Net Income full year 2017 (R\$ million)



_EBITDA growth of R\$51.7 million corresponds to Natura's EBITDA (ex-operating income and expenses) plus Aesop's EBITDA;

_Depreciation expenses: Increase in depreciation at Natura and Aesop. Natura in Brazil had higher depreciation as a result of the opening of a new office facility and of changes in accounting estimates that reduced the useful life of intangible assets. Higher depreciation at Aesop and Latam is directly related to business expansion;

_Financial results: Decrease (ex-acquisition effects) explained mainly by lower CDI rate, lower interest accrual on tax liabilities (due to reversal of IPI, PIS and Cofins) and a R\$70,3 million benefit stemming from a reduction in penalties and interest joining the PERT program in Brazil in the fourth quarter;

_Income tax: The increase represents the net impact of excluding all TBS effects;

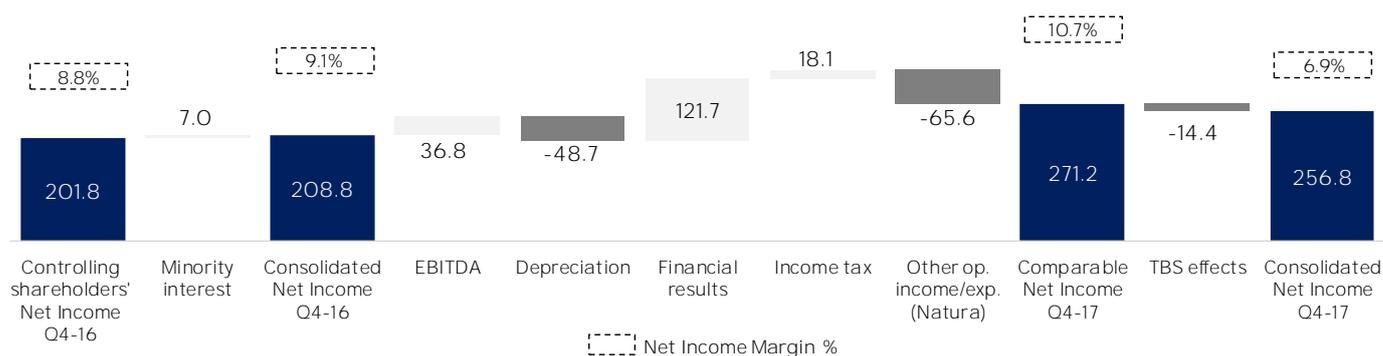
_Other operating income and expenses: Already discussed above in the EBITDA section. During the year, there were significant non-recurring effects related to the adjustment of tax provisions, such as IPI, PIS, Cofins and ICMS-ST, already discussed in previous quarters;

_TBS effects: Include the TBS' own net profit and the impacts of its acquisition by Natura, such as the acquisition costs and interest on new debt raised.

Q4-17 Consolidated comparable net income: strong growth

Reported consolidated net income stood at R\$256.8 million, up 23.0%. Comparable net income was R\$271.2 million, up 29.9%, as follows:

Consolidated Net Income Q4-17 (R\$ million)



_EBITDA growth of R\$36.8 million corresponds to Natura's EBITDA (ex-operating income and expenses) plus Aesop's EBITDA;

All other effects have been described in the fourth quarter section, above.

Solid cash generation

R\$ million	Q4-17	Q4-16	Change R\$	Change (%)	2017 ^(a)	2016	Change R\$	Change (%)
Net Income ^(b)	256.8	201.8	55.0	27.3	670.3	296.7	373.6	125.9
Depreciation and amortization	166.3	64.9	101.3	156.0	383.3	260.8	122.5	47.0
Non-cash / Other	110.3	(17.7)	128.0	(723.2)	200.9	73.9	127.0	171.8
Internal cash generation	533.4	248.9	284.5	114.3	1,254.4	631.4	623.0	98.7
Working Capital (Increase)/Decrease	(66.8)	284.4	(351.2)	(123.5)	(279.5)	144.5	(424.1)	(293.4)
Operating cash generation	466.6	533.4	(66.9)	(12.5)	974.9	775.9	199.0	25.6
Capex	(170.4)	(130.4)	(40.0)	30.7	(357.7)	(306.0)	(51.7)	16.9
Free cash flow ^(c)	296.2	402.9	(106.8)	(26.5)	617.2	469.9	147.3	31.3

(a) Includes four months of The Body Shop results.

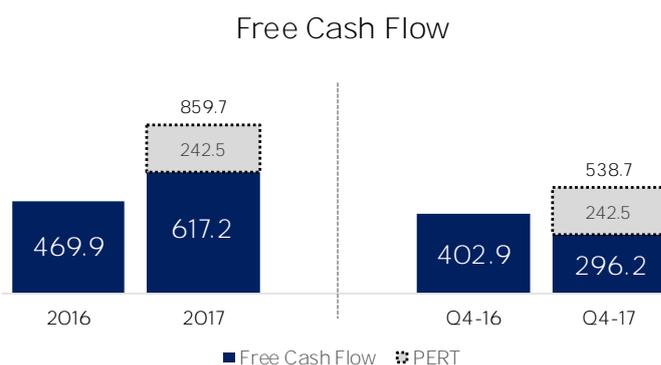
(b) Net income attributable to controlling shareholders

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

Cash generation stood at R\$617.2 million in 2017, R\$147.3 million greater than in 2016, including the effects from the acquisition and consolidation of TBS, and the net payment of R\$242.5 million by Natura in Brazil in previously accrued taxes, as part of the PERT - Special Tax Regularization Program. Before the PERT disbursement, 2017 cash flow stood at R\$859.7 million. In the fourth quarter, cash generation was R\$296.2 million, or R\$538.7 million before the PERT disbursement.

We maintained rigorous cash and working capital management, leading to lower inventory levels both at Natura and The Body Shop. The increase in working capital requirements shown in the above chart is due to the reversal of IPI, PIS and Cofins liabilities during the year, and the tax settlement within the PERT program in Brazil. Before such effects, working capital decreased R\$389.8 million in the year and R\$246.1 million in the quarter.

We ended the quarter with a net-debt-to-EBITDA ratio of 3.0 times, below our guidance for 2017 of 3.6 times.



The following chart shows the complete result by business and on a consolidated basis:

Quarter	Consolidated Profit and Loss										
	R\$ million	Consolidated ⁵			Natura			Aesop			The Body Shop
		Q4-17 ^(a)	Q4-16	Change (%)	Q4-17 ^(b)	Q4-16	Change (%)	Q4-17	Q4-16	Change (%)	Q4-17
Total Consultants - end of period ('000) ⁶	1,718.8	1,800.1	(4.5)	1,718.8	1,800.1	(4.5)	-	-	n/a	-	
Total Consultants - average of period ('000)	1,734.5	1,812.5	(4.3)	1,734.5	1,812.5	(4.3)	-	-	n/a	-	
Units sold – items for resale (in million)	134.1	128.5	4.4	131.3	126.2	4.1	2.8	2.3	20.3	-	
Gross Revenue	5,350.1	3,198.6	67.3	3,173.9	2,986.3	6.3	276.2	212.3	30.1	1,900.1	
Net Revenue	3,732.9	2,294.7	62.7	2,271.6	2,102.3	8.1	250.2	192.3	30.1	1,211.0	
COGS	(1,096.5)	(720.8)	52.1	(753.2)	(699.6)	7.7	(32.4)	(21.2)	53.1	(310.9)	
Gross Profit	2,636.3	1,573.9	67.5	1,518.4	1,402.7	8.2	217.8	171.2	27.2	900.1	
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(1,534.6)	(922.2)	66.4	(870.3)	(839.4)	3.7	(106.0)	(82.7)	28.1	(558.3)	
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses	(562.1)	(290.5)	93.5	(348.8)	(248.4)	40.4	(57.7)	(42.1)	37.1	(155.6)	
Other Operating Income / (Expenses) net	(42.4)	43.6	(197.4)	(22.2)	43.4	(151.0)	1.1	0.1	722.1	(21.4)	
Acquisition related Expenses ^(c)	(22.5)	-	n/a	-	-	n/a	-	-	n/a	-	
Corporate Expenses ^(d)	(12.6)	(7.6)	65.6	-	-	n/a	-	-	n/a	-	
Depreciation	166.3	64.9	156.0	100.0	55.6	79.8	13.6	9.3	45.5	52.7	
EBITDA	628.4	462.1	36.0	377.2	413.9	(8.9)	68.7	55.8	23.1	217.5	
Depreciation	(166.3)	(64.9)	156.0	-	-	-	-	-	-	-	
Financial Income / (Expenses), net	(12.5)	(130.9)	(90.5)	-	-	-	-	-	-	-	
Acquisition related Expenses in Financial Income ^(c)	(101.1)	-	n/a	-	-	-	-	-	-	-	
Earnings Before Taxes	348.6	266.2	30.9	-	-	-	-	-	-	-	
Income Tax and Social Contribution	(91.7)	(57.4)	59.7	-	-	-	-	-	-	-	
Consolidated Net Income	256.8	208.8	23.0	-	-	-	-	-	-	-	
Noncontrolling Shareholders	-	(7.0)	n/a	-	-	-	-	-	-	-	
Net Income Attributable to Controlling Shareholders	256.8	201.8	27.3	-	-	-	-	-	-	-	
Gross Margin	70.6%	68.6%	2.0 pp	66.8%	66.7%	0.1 pp	87.1%	89.0%	(1.9) pp	74.3%	
Selling, Marketing and Logistics Expenses/Net Revenue	41.1%	40.2%	0.9 pp	38.3%	39.9%	(1.6) pp	42.4%	43.0%	(0.6) pp	46.1%	
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses/Net Revenue	15.1%	12.7%	2.4 pp	15.4%	11.8%	3.5 pp	23.1%	21.9%	1.2 pp	12.8%	
EBITDA Margin	16.8%	20.1%	(3.3) pp	16.6%	19.7%	(3.1) pp	27.5%	29.0%	(1.5) pp	18.0%	
Net Margin	6.9%	8.8%	(1.9) pp	-	-	-	-	-	-	-	

(a)TBS acquisition expenses and corporate expenses were included in the consolidated Profit & Loss.

(b)TBS acquisition expenses and corporate expenses were excluded from Natura's Profit & Loss.

(c)TBS acquisition related expenses.

(d)Expenses related to management and integration of the Group.

Year	Consolidated Profit and Loss										
	R\$ million	Consolidated ⁵			Natura			Aesop			The Body Shop
		2017 ^(a)	2016	Change (%)	2017 ^(b)	2016	Change (%)	2017	2016	Change (%)	2017 ^(c)
Total Consultants - end of period ('000) ⁶	1,718.8	1,800.1	(4.5)	1,718.8	1,800.1	(4.5)	-	-	n/a	-	
Total Consultants - average of period ('000)	1,774.0	1,834.5	(3.3)	1,774.0	1,834.5	(3.3)	-	-	n/a	-	
Units sold – items for resale (in million)	459.7	467.3	(1.6)	451.4	460.7	(2.0)	8.3	6.6	25.3	-	
Gross Revenue	13,750.9	10,993.1	25.1	10,716.2	10,353.2	3.5	779.7	639.9	21.9	2,254.9	
Net Revenue	9,852.7	7,912.6	24.5	7,689.7	7,332.9	4.9	706.4	579.7	21.9	1,456.6	
COGS	(2,911.1)	(2,446.9)	19.0	(2,460.5)	(2,393.4)	2.8	(80.1)	(53.5)	49.7	(370.5)	
Gross Profit	6,941.6	5,465.7	27.0	5,229.2	4,939.5	5.9	626.4	526.2	19.0	1,086.0	
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(4,198.7)	(3,318.9)	26.5	(3,138.3)	(3,020.5)	3.9	(360.2)	(298.4)	20.7	(700.3)	
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses	(1,501.7)	(1,090.6)	37.7	(1,095.3)	(939.0)	16.6	(204.9)	(151.6)	35.2	(201.5)	
Other Operating Income / (Expenses) net	239.4	54.4	339.8	259.4	54.1	379.6	1.3	0.3	299.1	(21.4)	
Acquisition related Expenses ^(c)	(87.3)	-	n/a	-	-	n/a	-	-	n/a	-	
Corporate Expenses ^(d)	(34.7)	(27.8)	24.7	-	-	n/a	-	-	n/a	-	
Depreciation	383.3	260.8	47.0	269.6	222.4	21.2	48.0	38.4	25.0	65.7	
EBITDA	1,741.9	1,343.6	29.6	1,524.7	1,256.5	21.3	110.6	115.0	(3.8)	228.6	
Depreciation	(383.3)	(260.8)	47.0	-	-	-	-	-	-	-	
Financial Income / (Expenses), net	(161.5)	(656.0)	(75.4)	-	-	-	-	-	-	-	
Acquisition related Expenses in Financial Income ^(c)	(225.9)	-	n/a	-	-	-	-	-	-	-	
Earnings Before Taxes	971.2	426.8	127.5	-	-	-	-	-	-	-	
Income Tax and Social Contribution	(300.9)	(118.6)	153.7	-	-	-	-	-	-	-	
Consolidated Net Income	670.3	308.2	117.5	-	-	-	-	-	-	-	
Noncontrolling Shareholders	-	(11.5)	n/a	-	-	-	-	-	-	-	
Net Income Attributable to Controlling Shareholders	670.3	296.7	125.9	-	-	-	-	-	-	-	
Gross Margin	70.5%	69.1%	1.4 pp	68.0%	67.4%	0.6 pp	88.7%	90.8%	(2.1) pp	74.6%	
Selling, Marketing and Logistics Expenses/Net Revenue	42.6%	41.9%	0.7 pp	40.8%	41.2%	(0.4) pp	51.0%	51.5%	(0.5) pp	48.1%	
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses/Net Revenue	15.2%	13.8%	1.5 pp	14.2%	12.8%	1.4 pp	29.0%	26.1%	2.9 pp	13.8%	
EBITDA Margin	17.7%	17.0%	0.7 pp	19.8%	17.1%	2.7 pp	15.7%	19.8%	(4.2) pp	15.7%	
Net Margin	6.8%	3.7%	3.1 pp	-	-	-	-	-	-	-	

(a)TBS acquisition expenses and corporate expenses were included in the consolidated Profit & Loss.

(b)TBS acquisition expenses and corporate expenses were excluded from Natura's Profit & Loss.

(c)TBS acquisition related expenses.

(d)Expenses related to management and integration of the Group.

(e)Includes four months of The Body Shop results.

Link to the historical data series since 2011: [Historical data series](#)

⁵ Consolidated figures include Brazil, Latam, France, United States, Aesop, Netherlands and The Body Shop.

⁶ Position at the end of cycle 18 in Brazil, cycle 17 in Argentina, Chile, Mexico, Peru and Colombia.

Performance by brand and business

Natura - Brazil

In 2017, we reclaimed the number one position in core categories such as fragrances, body care and gifts, and resumed overall market share growth as of Q2-17, thanks to our focused strategy, diligent execution, renewed commercial model and stronger innovation pipeline. Our innovation index improved for the 5th consecutive quarter.

Our new Relationship Selling model again reported a significant increase in productivity per consultant, advancing 15.2% from the year-ago period, in which productivity had already improved 9.7%. Share of wallet per Consultant also improved. This demonstrates that our Consultants continued to reap the benefit of our new value proposition, through which they can increase their earnings, be adequately trained, and be recognized and rewarded. The Consultant loyalty survey carried out at the end of the year revealed the highest score in our historical series, signaling that our business is on a new track.

The fourth quarter saw our net sales expand 6.5% over Q4-16, supported by a 2.1% increase in volumes, despite a 9.6% drop in the number of average Consultants, in line with our expectations. The growth came on the back of an excellent performance of Relationship Selling model, core categories strategy and online sales.

Concerning categories, fragrances recorded an excellent performance in the quarter and year, repositioning Natura as the market leader in the category⁷ and consolidating the brand as a fragrances powerhouse in Brazil. Natura is also the leader in body care and in gifts⁷ and posted growth in all core beauty categories.

We continued our accelerated digital transformation journey towards the convergence of our online & offline business models, leading to a half million of our Consultants' using our mobile application platform, which boosts their productivity and enhances customer experience.

Our [Rede Natura](#) reported strong double-digit growth in the quarter with solid profitability. During the period, we benefitted from higher traffic, better conversion rate and expansion in the registered consumer base, to more than 3 million users.

Our retail footprint now includes 19 Natura stores in shopping malls in São Paulo and Rio de Janeiro, as well as a presence in 3,600 stores in major drugstore chains.

⁷ According to data from consumer panel firm Kantar Worldpanel (Value in Reais with Gifts | Jan to Dec 2017 | T. Brazil| CFT categories: Fragrances, Skin Care, Hair Care, Soaps and Deodorants).

Quarter and year	Profit and Loss					
	R\$ million		Natura Brazil			
	Q4-17 ^(a)	Q4-16	% Change	2017 ^(a)	2016	% Change
Total Consultants - end of period ('000)	1,129.8	1,256.0	(10.1)	1,129.8	1,256.0	(10.1)
Total Consultants - average of period ('000)	1,144.6	1,265.5	(9.6)	1,205.6	1,303.1	(7.5)
Units sold – items for resale (in million)	95.1	93.1	2.1	324.4	339.8	(4.5)
Gross Revenue	2,389.5	2,293.1	4.2	7,947.4	7,760.5	2.4
Net Revenue	1,673.6	1,571.7	6.5	5,574.9	5,335.1	4.5
COGS	(546.7)	(512.4)	6.7	(1,750.1)	(1,725.9)	1.4
Gross Profit	1,126.9	1,059.3	6.4	3,824.8	3,609.2	6.0
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(610.7)	(599.5)	1.9	(2,237.2)	(2,144.0)	4.3
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses	(272.0)	(183.1)	48.6	(829.5)	(682.1)	21.6
Other Operating Income / (Expenses), net	(24.3)	39.2	(162.0)	255.8	49.0	421.8
Depreciation	93.1	50.2	85.5	243.3	199.8	21.8
EBITDA	312.9	366.1	(14.5)	1,257.2	1,031.9	21.8
Gross Margin	67.3%	67.4%	(0.1) pp	68.6%	67.7%	1.0 pp
Selling, Marketing and Logistics Expenses/Net Revenue	36.5%	38.1%	(1.7) pp	40.1%	40.2%	(0.1) pp
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses/Net Revenue	16.3%	11.6%	4.6 pp	14.9%	12.8%	2.1 pp
EBITDA Margin	18.7%	23.3%	(4.6) pp	22.6%	19.3%	3.2 pp

(a) TBS acquisition related expenses and corporate expenses were excluded from Natura Profit & Loss.

In 2017, EBITDA from Natura Brazil stood at R\$1,257.2 million, reaching a margin of 22.6%. In Q4-17 EBITDA was R\$312.9 million, with a margin of 18.7%. We maintained tight control on expenses, with Selling, Marketing and Logistics expenses growing only 1.9% in the quarter, a 1.7pp decrease from Q4-16 in relation to net sales, and a 4.3% increase in the year, predominantly because of our greater investments in marketing.

On the back of the successful turnaround execution and in preparation for the new expansion cycle, Administrative, R&D, IT and Project expenses grew above historical levels, including short and long-term executive incentives (versus reversal of such incentives in 2016), investment in strategic projects and expenses for new facilities. Additionally, a change in accounting estimates on the useful life of intangible assets increased amortization expenses, also impacting this line.

Excluding Other Operating Income and Expenses, EBITDA margin is nearly stable in the year, in line with our goals.

EBITDA Natura Brazil full year 2017 (R\$ million)



EBITDA Natura Brazil Q4 -17 (R\$ million)



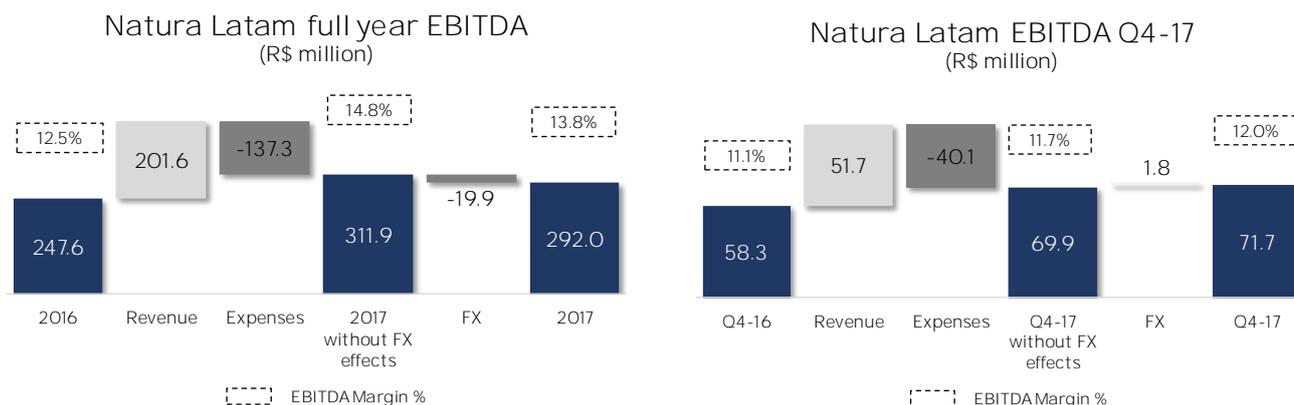
Natura – Latam

At constant exchange rates, net revenue in the year grew 18.0%, while EBITDA margin improved 1.4pp from 2016, to 13.8%, with strong performances in Argentina, Colombia and Mexico.

In Q4-17, net revenue grew 17.5%, with volumes growing 10.1% and average number of Consultants expanding 8.0%, also supported by productivity gains. EBITDA margin reached 12.0% (+1.0pp from Q4-16), driven by operating efficiency gains.

Quarter and year	Profit and Loss					
	R\$ million			Natura Latam		
	Q4-17	Q4-16	% Change	2017	2016	% Change
Total Consultants - end of period ('000)	589.0	543.0	8.5	589.0	543.0	8.5
Total Consultants - average of period ('000)	589.9	546.0	8.0	568.4	530.3	7.2
Units sold – items for resale (in million)	36.2	32.9	10.1	126.8	120.4	5.3
Gross Revenue	782.0	687.7	13.7	2,761.1	2,575.3	7.2
Net Revenue	596.0	526.0	13.3	2,108.2	1,983.3	6.3
COGS	(205.8)	(186.0)	10.6	(707.7)	(664.4)	6.5
Gross Profit	390.1	340.0	14.8	1,400.5	1,318.9	6.2
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(253.4)	(229.1)	10.6	(882.3)	(852.1)	3.5
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses	(73.9)	(62.1)	19.0	(255.4)	(246.2)	3.8
Other Operating Income / (Expenses), net	2.1	4.2	(49.6)	3.6	5.1	(29.3)
Depreciation	6.7	5.3	26.3	25.6	21.9	16.9
EBITDA	71.7	58.3	23.1	292.0	247.6	17.9
Gross Margin	65.5%	64.6%	0.8 pp	66.4%	66.5%	(0.1) pp
Selling, Marketing and Logistics Expenses/Net Revenue	42.5%	43.6%	(1.0) pp	41.9%	43.0%	(1.1) pp
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses/Net Revenue	12.4%	11.8%	0.6 pp	12.1%	12.4%	(0.3) pp
EBITDA Margin	12.0%	11.1%	1.0 pp	13.8%	12.5%	1.4 pp

The following are the main changes in EBITDA in Latam in Q4-17:



Aesop

At constant exchange rates, Aesop's full-year net revenue advanced 30.3% and EBITDA increased 2.2% vs. 2016, reaching a margin of 15.7%. On a comparable basis, which excludes the key-executive, acquisition-linked retention plan and the one-off inventory adjustment in September 2016 (R\$8.7 million), EBITDA would have increased 24.1% from 2016.

Net sales were 27.2% higher in Q4-17, on the back of outstanding 14.8% growth in same-store-sales in signature stores, plus 33 net new signature stores during the last 12 months. Aesop reached a total of 209 of such stores in 21 countries, including the first units in Austria and The United Arab Emirates, in addition to 99 stores-within-department-stores, totaling 308 doors (261 in 2016).

Q4-17 EBITDA grew 24.3%, while EBITDA margin stood at 27.5%, impacted by the acquisition linked retention plan introduced for key executives, with effects until June 2019.

The Body Shop

Over the year, signs of recovery continued, with net revenue growing 2.2% (at constant FX), supported by growth in North America and APAC, and by stronger sales in online and franchise channels. Pro forma EBITDA margin in the period improved 0.5pp to 8.3%, thanks to more effective control of expenses. TBS ended the year with 1,099 owned-stores (down 35 from 2016), and 1,950 franchised stores (+2 from 2016), totaling 3,049 stores.

In Q4-17, The Body Shop posted net revenue of R\$1,211.0 million and EBITDA of R\$217.5 million. EBITDA margin reached 18.0%, impacted by non-recurring separation and integration costs, as well as costs linked to the implementation of the first transition program.

2. social and environmental performance

Natura was selected for yet another year as a component of the Corporate Sustainability Index (ISE) of the São Paulo Stock Exchange (B3). The 12th portfolio of ISE component stocks comprises 30 companies from 12 industries. Natura also was the only Brazilian company to figure in the Diversity & Inclusion Index (D&I) of Thomson Reuters, which compiles the 100 publicly traded companies with the best performance in these two aspects from among 6,000 organizations worldwide. Natura ended 2017 with 6.3% of its employees with disabilities (above the legal requirement of 5%) and 32% of women in leadership positions (director and above).

With the launch of Ekos Patauá, we paid benefit sharing to over 2,300 families, in partnership with the Chico Mendes Extractivist Reserve in the state of Acre. The result represents a 110% increase the number of families with which we maintain relations in the Amazon (4,557 in 2017, vs. 2,119 in 2016), impacting nearly 18,000 people in the region. The new line follows our strategy of sustainable packaging design, with regular products made using 100% recycled PET and refills using green plastic.

We concluded, in 2017, one decade as a carbon-neutral company, which reinforces our voluntary commitment to reduce as much as possible our greenhouse gas emissions, which cause climate change, while neutralizing what cannot be avoided through initiatives that generate social and environmental benefits.

Indicator	Unit	2020 ambition	Results			Highlights
			2017	2016	Change	
Relative carbon emissions (scopes 1, 2 & 3)	kg CO2/kg prod billed	2.15	3.20	3.17	▼	Higher sales of items with higher relative emissions Printing in Brazil Higher exports
% post-consumer recycled materials ^(a)	% (g recycled mat/g packaging)	10	4.6	4.3	▲	Increased use of recycled glass in fragrances Ekos body line using 100% recycled post-consumer PET packaging
Eco-efficient packaging ^(b)	% (eco-efficient packaging units billed/ total units billed)	40	21	20	▲	Good sales performance by regular products and refills of the lines Ekos and Tododia in the Body category, and above-target performance of sales of refills of the Chronos line
Amazon inputs consumed in relation to total inputs	% (R\$ Amazon inputs/R\$ total inputs)	30.0	18.1	19.1	▼	Nominal growth in procurement of inputs from the Amazon vs. 2016 However, higher growth in the sourcing of non-Amazonian inputs
Cumulative business volume in the Pan-Amazon region ^(c)	R\$ millions	1,000.0	1,222.0	972.6	▲	Payment of benefits sharing to cooperative members Launch of raw materials obtained from copaiba and Brazilian nut
Water consumption	Liters / units manufactured	0.32	0.53	0.53	▬	Efficient use of potable water in manufacturing areas and distribution centers, water reuse and building maintenance Pursuit of new efforts to improve the indicator
Funding by "Crer Para Ver" line - Global ^(d)	R\$ millions	41.0	35.6	38.2	▼	Increase in the number of engaged consultants in Brazil. On the other hand, decrease in the average price of the CPV line in Brazil and weaker sales performance in Latam

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

(b)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.

(c)Cumulative amounts since 2011.

(d)Refers to the year to date earnings before income tax attributed to the Crer Para Ver product line.

Relative carbon emissions (scopes 1, 2 and 3): The impact on performance in relation to 2016 was mainly due to stronger sales of items with higher relative emissions, such as fragrances. Results also were affected by weaker Hair category sales, printing in Brazil and stronger exports. We will try to reverse this result by optimizing our logistics process and increasing the use of post-consumer recycled glass in all fragrance products.

Any carbon emissions that we could not avoid were offset through support for projects with positive impacts on the climate and society, such as reforestation and waste-treatment initiatives.

Percentage of post-consumer recycled materials: We continued to expand the use of recycled glass in fragrances, where some products already contain 30% recycled materials, which helped improve the result for this year and should further improve the result in 2018. A highlight was the Body category of the Ekos line, with packaging made 100% from recycled post-consumer PET.

Eco-efficient packaging: The favorable result for 2017 is mainly due to the good performance of the Body category products of the sub-brands Ekos and Tododia with the offering of regular products and refills in eco-efficient packaging. Another highlight was the performance of Chronos refills.

Amazon inputs consumed in relation to total inputs: In nominal terms, the sourcing of inputs from the Amazon increased consistently over 2017, driven mainly by the purchase of RSPO-certified palm and Brazilian nut oil and cake. However, to meet the demand from other categories, we had to increase our sourcing of other inputs.

Cumulative business volume in the Pan-Amazon region: The actual result exceeding the target for the year was mainly due to the payments of Benefit Sharing to cooperatives due to the launch of new raw materials from *copaiba* and Brazilian nut, in addition to the substantial growth in the consumption of palm oil. The cumulative amount (2011-2017) reached R\$ 1,222.0 million, exceeding by 22% the target for 2020.

Water consumption: The efficient use of drinking water in manufacturing facilities and Distribution Centers, the reuse of water in utility processes and building maintenance initiatives all helped to keep results at levels in line with the previous year. We will continue to make new efforts to further reduce the relative water consumption of our operations.

Funding by Crer para Ver (Education) line - Global: We reached a penetration of 28% in the number of Natura Beauty Consultants engaged in the sale of the Crer Pra Ver line. Despite the record, funding ended 2017 down slightly from the previous year, due to the lower average price of the line in Brazil and weaker performance in Latam. The funding is used for projects with positive impacts on the development of individuals and for building a better world through education. The educational projects include partial scholarships and exclusive conditions for educational experiences, such as: preparatory courses for the national college admission exam (Enem), technical programs, higher learning, language courses, STEM programs, Book Club and more. In 2017, there were over 91,000 applications, enrollments or participations in educational engagement actions by Consultants and their family members in the offerings available.

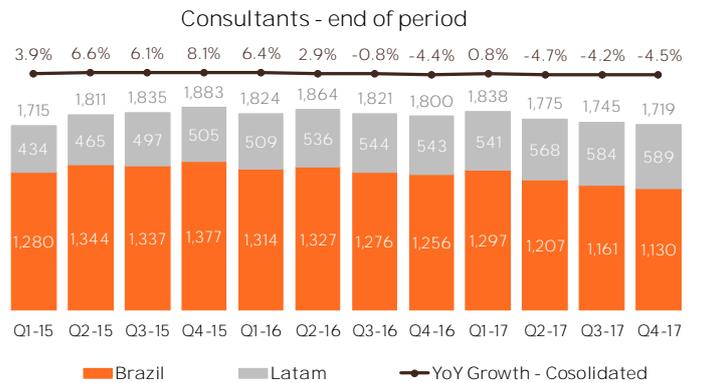
Appendices

1. net revenue

Quarterly data in BRL (reported)



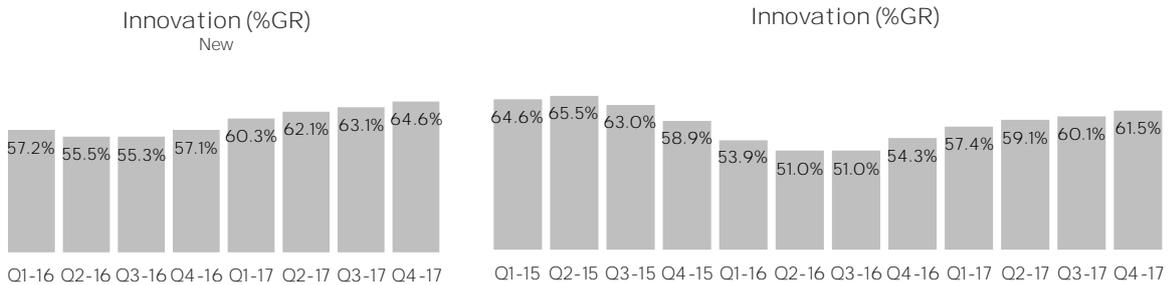
2. relationship selling



Natura Brazil reported growth in productivity⁸ per Consultant for the 5th straight quarter, posting a 15.2% increase after the implementation of the new commercial model, top of a 9.2% productivity growth reported in Q4-16. This offset the 10.1% decline it total Consultants vs. Q4-16, which is in line with our expectations.

In Latam, the total number of Consultants increased 8.5%, totalling 589.0 thousand.

3. products and innovation (Natura Brazil)



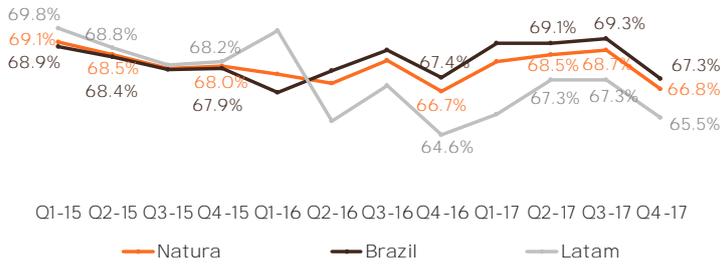
The Innovation Index⁹ (new) stood at 64.6% in Q4-17, progressing 7.5pp from Q4-16, helped by the performance of strategic brands and categories, besides successful commemorative dates campaigns. This is the fifth consecutive growth in the index.

⁸ Productivity at retail prices = (gross revenue in the period/average number of consultants in the period) / (1 - % consultants' profit).

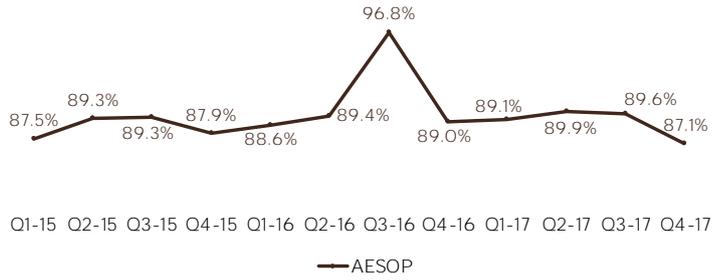
⁹ Innovation Index: share in the last 12 months of the sale of products launched in the last 24 months.

4. gross margin

Natura Gross Margin (%NR)



Aesop Gross Margin (%NR)



Natura gross margin in Brazil was 67.3% in the quarter, favored by the category mix and the reversal of the IPI, PIS and Cofins excise tax provision, but also impacted by promotions in the period. Gross margin in Natura Latam was still impacted by the BRL appreciation in the period. Aesop's gross margin was impacted in Q3-16 by the one-off accounting adjustment in inventories and COGS, of R\$8.7 million, and in the Q4-17 by a reclassification of inventory write-off from Selling expenses to COGS. On the right side, we present a chart with the main components of our consolidated costs of goods sold.

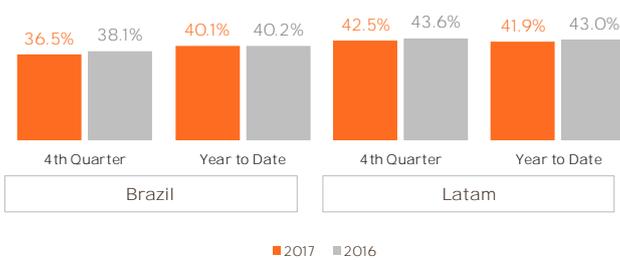
	Q4-17	Q4-16	2017	2016
RM / PM / FP*	87.2%	84.3%	82.5%	80.2%
Labor	6.3%	8.4%	9.0%	10.1%
Depreciation	1.6%	2.6%	2.4%	3.2%
Other	4.9%	4.7%	6.1%	6.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(*)Raw Material, Packaging Material and Finished Products

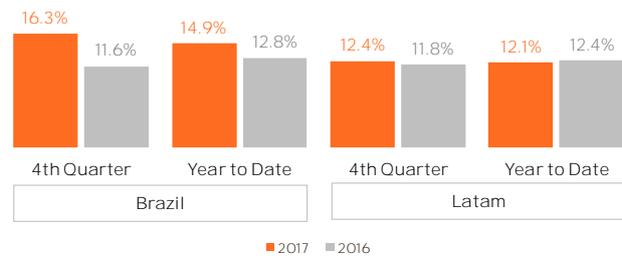
5. operating expenses

Natura operating expenses

Selling, Marketing and Logistics Expenses (%NR)



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



Aesop's operating expenses

Selling, Marketing and Logistics Expenses (%NR)



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



6. financial income and expenses

The following chart demonstrates the main changes in our financial results:

(R\$ million)	Q4-17	Q4-16	Change R\$	Change (%)	2017	2016	Change R\$	Change (%)
Financial Result	(113.5)	(130.9)	17.4	(13.3%)	(387.4)	(656.0)	268.6	(40.9%)
1. Borrowings/Financing (B/F) and Short-Term Investments (STI) - Brazil	(122.6)	(60.2)	(62.4)	103.6%	(312.7)	(248.8)	(63.9)	25.7%
Average Balance of STI	3,020.5	1,820.8	1,199.7	65.9%	1,921.7	1,979.5	(57.7)	(2.9%)
Financial Income from STI	52.0	56.8	(4.8)	(8.5%)	163.6	255.4	(91.9)	(36.0%)
Average Interest Rate Earned on STI as % of CDI rate	100.1%	101.5%	n/a	(135.5%)	101.5%	102.0%	n/a	(53.2%)
Average Balance of Treasury Debt	(8,755.5)	(3,756.2)	(4,999.2)	133.1%	(5,337.2)	(3,963.0)	(1,374.3)	34.7%
Financial Expenses on B/F and Derivatives	(174.6)	(117.0)	(57.6)	49.2%	(476.3)	(504.2)	28.0	(5.5%)
Weighted Average Cost of B/F as a % of CDI rate	110.7%	93.4%	n/a	1,732.8%	100.3%	96.0%	n/a	428.0%
Cumulative CDI rate	1.76%	3.24%	n/a	(148.2%)	9.93%	14.00%	n/a	(407.4%)
2. Operational FX gains/(losses) - Brazil	4.6	1.9	2.7	141.5%	2.7	(16.7)	19.4	(116.2%)
3. Restatement of Aesop's Put Option	-	(5.0)	n/a	n/a	-	(123.2)	n/a	n/a
4. Adjustment of derivatives to acquire The Body Shop	-	-	n/a	n/a	(27.5)	-	n/a	n/a
5. International Operations - LATAM	(1.5)	(8.8)	7.3	(83.0%)	1.5	(40.6)	42.1	(103.6%)
6. Other financial expense / income	5.9	(58.8)	64.7	(110.1%)	(51.4)	(226.7)	175.3	(77.3%)
Reclassification BNDES - CPC 07	(3.0)	(21.9)	18.9	(86.0%)	(30.0)	(65.8)	35.8	(54.4%)
TBS related financial expenses	(29.9)	-	n/a	n/a	(93.2)	-	n/a	n/a
Special Tax Regularization Program (PERT)	70.3	-	n/a	n/a	70.3	-	n/a	n/a
Reversal of Contingencies and Judicial Deposits	-	-	n/a	n/a	129.8	-	n/a	n/a
Provision of Contingencies and Judicial Deposits	(8.5)	(25.2)	16.7	(66.3%)	(89.8)	(108.9)	19.1	(17.6%)
Other	(22.9)	(11.7)	(11.2)	96.0%	(38.6)	(52.0)	13.4	(25.8%)

The positive change of R\$17.4 million compared to Q4-16 was mainly due to effects resulting from the lower balance of provision for contingencies, the PERT – Special Tax Regularization Program's interest and penalty discount, partially offset by greater borrowing and financing balance.

- Borrowings/financing and short-term investments in Brazil: increase in net financial expense, primarily due to higher debt balance, as a result of the promissory notes issued in late August for the acquisition of TBS and the 7th debentures issue.
- Operating currency translation in Brazil: reflects the BRL/USD exchange rate changes on export receivables;
- **Restatement of Aesop's put option:** reflects the restatement of liabilities related to the acquisition of Aesop's non-controlling interest in 2016.
- International operations: predominantly reflects the BRL vs. Argentine Peso exchange rate change on imports payable from Argentina (to Brazil);
- Other financial expense/income: the net positive change of R\$64.7 million includes lower interest expense given the lower amount of development bank funding (CPC – 07), the discount obtained for joining the Special Tax Regularization Program and lower expenses on contingencies for the significant reserval of tax provisions in the year. All these effects were partially offset by financial expenses related to TBS acquisition, such as disbursements for bank financing guarantees, fund remittances and related taxes, charges and others, totalling R\$29.9 million in the fourth quarter.

7. indebtedness

Another highlight in the period was the reported net-debt-to EBITDA ratio of 3.0 which is below the previously announced ratio projected for the year-end of 3.6.

As seen in the chart below, the overall increase in total debt is a result of the promissory notes issued on August 23, 2017 for the acquisition of The Body Shop, in the amount of R\$3,700.0 million, with maturity date on February 19, 2017, followed by the 7th debentures issue of R\$2,600.0 million.

R\$ million	Dec17	Share (%)	Dec16	Share (%)	Change (%)
Short-Term	4,076.7	45.7	1,766.6	42.3	130.8
Long-Term	5,255.2	58.9	2,623.6	62.9	100.3
Derivatives ^(a)	(9.9)	(0.1)	61.2	1.5	116.1
Finance Leases / Others ^(b)	(405.5)	(4.5)	(277.2)	(6.6)	(46.3)
Total Debt	8,916.6		4,174.2		113.6
(-) Cash, cash equivalents and short-term investment	(3,670.0)		(2,296.6)		59.8
(=) Net Debt	5,246.5		1,877.5		179.4
Net Debt / Ebitda	3.01		1.40		
Total Debt / Ebitda	5.12		3.11		

(a) Excluding the temporary, non-cash effects of mark-to-market adjustments of derivatives pegged to foreign currency debt.

(b) Other: reclassification of expenses with interest on subsidized loans from financial result in accordance with CPC07.

8. dividends

On February 16, 2018, interest on equity was paid for the period from January 1st to November 30th, 2017, in the aggregate amount of R\$78.3 million, which corresponds to R\$0.181896700 per share (excluding treasury shares), with withholding of income tax at source of 15%, for total net interest on equity of R\$67.1 million, corresponding to R\$0.155951179 per share.

On March 14, 2018, the Board of Directors approved the proposal to be submitted to the Annual Ordinary and Extraordinary Shareholders Meeting to be held on April 20, 2018 for the payment, on May 11, 2018, of dividends for fiscal year 2017 and interest on equity for December 2017, in the amounts of R\$128.7 million and R\$6.8 million (R\$5.8 million net of withholding tax at source of 15%), respectively.

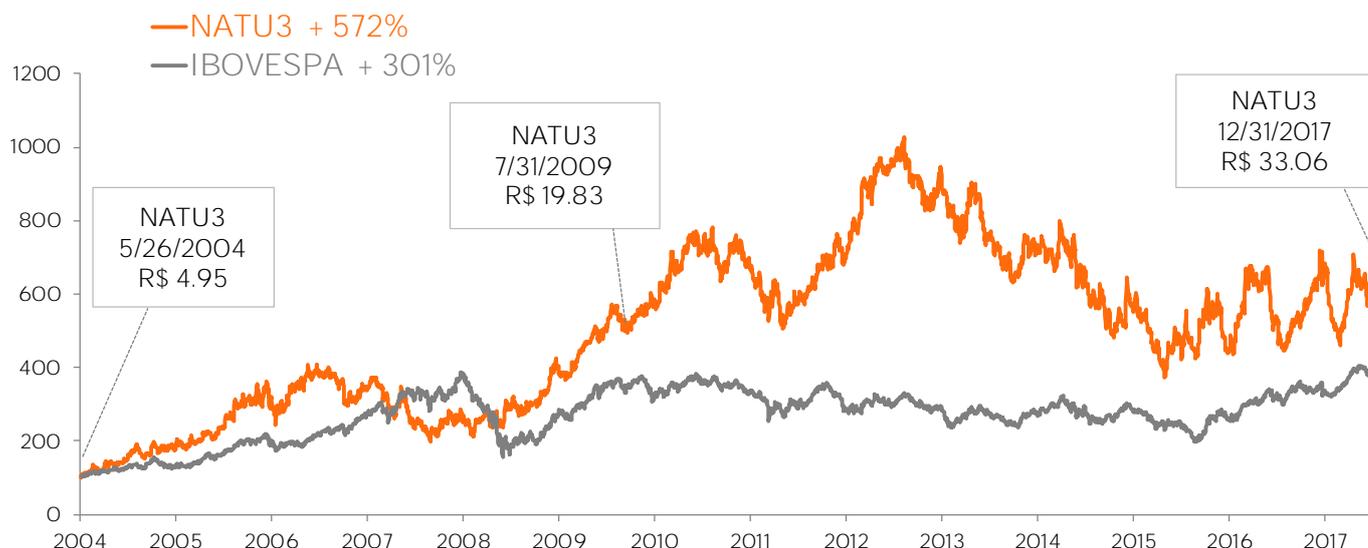
The aggregate amount of dividends and interest on equity for fiscal year 2017 represents a net payout of R\$0.468511694 per share (excluding treasury shares), and corresponds to 30% of net income for 2017.

9. NATU3 performance

In Q4-17, the price of Natura stock gained 47.9% from the closing quote at end-2016, while the Bovespa Index increased 28.2%.

Average daily trading volume in the quarter was R\$41.0 million, compared to R\$39.1 million in the prior-year period. In the year volume was R\$45.7 million versus R\$35.5 million from 2016.

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



10. conference call and webcast

The Q4-17 Results Conference Call with Webcast will be held on March 15, 2018 (Thursday)

The call will be held in English with simultaneous translation to Portuguese

Times:

11:00 a.m. Brasilia Time

10:00 a.m. NY Time

02:00 p.m. London Time

Access Numbers:

Brazil: +55 11 3193 1001

+55 11 2820 4001

Access Numbers:

USA: Toll Free + 1 800 492 3904

UK: Toll Free + 0808 234 8680

Other Countries: +1 646 828 8246

Conference call ID: Natura

Live webcast:

www.natura.net/investidor



11. balance sheet

At December 2017 and December 2016:

(In millions of Brazilian Real – R\$)

ASSETS	2017	2016	LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	2017	2016
CURRENT ASSETS			CURRENT LIABILITIES		
Cash and cash equivalents	1,693.1	1,091.5	Borrowings, financing and debentures	4,076.7	1,764.5
Securities	1,977.3	1,207.5	Trade and other payables	1,553.8	814.9
Trade receivables	1,507.9	1,051.9	Payroll, profit sharing and social charges	366.0	208.1
Inventories	1,243.9	835.9	Tax liabilities	269.9	977.1
Recoverable taxes	210.6	274.1	Income tax and social contribution	147.9	98.3
Derivative financial instruments	14.8		Dividends and interest on shareholders' equity payable	201.7	79.7
Income tax and social contribution	197.4	55.3	Derivative financial instruments	0.0	73.5
Other current assets	211.2	286.7	Provision for tax, civil and labor risks	17.4	0.0
Total current assets	7,056.3	4,802.9	Other current liabilities	278.7	161.7
NON CURRENT ASSETS			Total current liabilities	6,912.0	4,177.9
Recoverable taxes	439.1	280.6	NON CURRENT LIABILITIES		
Deferred income tax and social contribution	344.2	493.0	Borrowings, financing and debentures	5,255.2	2,625.7
Judicial deposits	319.4	303.1	Tax liabilities	195.1	237.5
Other non-current assets	46.1	23.0	Deferred income tax and social contribution	422.4	23.8
Total long term assets	1,148.9	1,099.7	Provision for tax, civil and labor risks	264.7	93.6
Property, plant and equipment	2,276.7	1,734.7	Other non-current liabilities	273.3	266.7
Intangible assets	4,475.6	784.3	Total non current liabilities	6,410.7	3,247.3
Total noncurrent assets	7,901.2	3,618.7	SHAREHOLDERS' EQUITY		
			Capital stock	427.1	427.1
			Treasury shares	155.7	142.8
			Capital reserves	1,123.2	666.8
			Profit reserves	(32.5)	(37.1)
			Additional proposed dividends	0.0	29.7
			Negative goodwill on capital transactions	(92.1)	(92.1)
			Equity valuation adjustments	53.3	(140.7)
			Total equity attributable to owners of the Company	1,634.7	996.4
TOTAL ASSETS	14,957.5	8,421.6	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	14,957.5	8,421.6

12. income statement

for the years ended December 31, 2017 and 2016:

R\$ million	2017	2016
NET REVENUE	9,852.7	7,912.7
Cost of product sales	(2,911.1)	(2,447.0)
GROSS PROFIT	6,941.6	5,465.7
OPERATING (EXPENSES) INCOME		
Selling, Marketing and Logistics expenses	(4,198.7)	(3,336.6)
Administrative, R&D, IT and Project Expenses	(1,535.9)	(1,100.6)
Other operating (expenses) income, net	151.7	54.4
INCOME FROM OPERATIONS BEFORE FINANCIAL RESULT	1,358.6	1,082.9
Financial income	604.4	1,073.3
Financial expenses	(991.8)	(1,729.3)
INCOME BEFORE INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	971.2	426.9
Income tax and social contribution	(300.9)	(118.6)
NET INCOME FOR THE PERIOD	670.3	308.2
Non controlling	0.0	11.5
NET INCOME ATTRIBUTABLE TO	670.3	319.8
Owners of the Company	670.3	296.7
Non controlling	0.0	11.5
	670.3	308.2

13. statement of cash flows

for the years ended December 31, 2017 and 2016:

	R\$ million	2017	2016
CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES			
Net income for the exercise		670.3	308.2
Adjustments to reconcile net income for the period with net cash generated by operating activities:			
Depreciation and amortization		383.4	260.8
Provision arising from swap and forward derivative contracts		156.1	794.7
Provision for tax, civil and labor risks		124.8	17.0
Interest of judicial deposits and contingencies		(6.7)	(16.8)
Income tax and social contribution		300.9	118.6
Result from sale and write-off of property, plan and equipment and intangible assets		32.4	(3.4)
Interest and exchange variation on borrowings and financing		380.1	(172.3)
Exchange rate variation on other assets and liabilities		20.9	(59.9)
Provision (reversal of provision) for property, plant and equipment losses		7.7	0.3
Provision (reversal of provision) for stock option plans		12.9	8.8
Provision (reversal of provision) for doubtful accounts, net of reversals		(25.4)	19.3
Provision (reversal of provision) for net inventory losses		28.4	31.4
Provision for health medical care and carbon credit		16.6	4.6
Net income (loss) for the period attributable to non-controlling shareholders		0.0	(11.5)
Provision for acquisition of non-controlling interest		0.0	58.1
		2,102.5	1,357.7
(INCREASE) DECREASE IN ASSETS			
Trade receivables		(237.8)	(180.8)
Inventories		1,291.9	96.4
Recoverable taxes		(1,218.6)	(0.2)
Other assets		(186.3)	15.3
Subtotal		(350.9)	(69.4)
(INCREASE) DECREASE IN LIABILITIES			
Domestic and foreign trade payables		435.1	12.1
Payroll, profit sharing and social charges, net		73.2	6.9
Tax liabilities		(736.5)	(100.9)
Other liabilities		112.6	5.6
Subtotal		(115.5)	(76.4)

	R\$ million	2017	2016
CASH PROVIDED BY OPERATING ACTIVITIES		1,636.1	1,211.9
OTHER CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES			
Payments of income tax and social contribution		(88.2)	(131.2)
Accruals (payments) of judicial deposits		2.9	7.7
Payments related to tax, civil and labor lawsuits		(17.6)	(11.3)
Receipts (payments) of funds due to settlement of derivative transactions		(127.5)	(207.7)
Payment of interest on borrowings, financing and debentures		(252.5)	(309.5)
NET CASH PROVIDED BY (USED IN) OPERATING ACTIVITIES		1,153.3	560.0
CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES			
Acquisition of The Body Shop PLC, net of cash acquired		(3,880.9)	0.0
Acquisition of property, plant and equipment and intangible assets		(362.5)	(305.8)
Proceeds from sale of property, plant and equipment and intangible assets		8.2	43.4
Investment in securities		(7,411.3)	(6,030.4)
Redemption of securities		6,641.4	6,014.8
NET CASH PROVIDED BY (USED IN) BY INVESTING ACTIVITIES		(5,005.0)	(278.1)
CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES			
Payment of borrowings, financing and debentures - principal amount		(1,725.3)	(1,869.6)
New borrowings, financing and debentures		6,391.0	1,265.1
Use of treasury shares to settle exercised stock options		4.6	(248.7)
Payment of dividends and interest on shareholders' equity for the previous year		(109.4)	(123.1)
Receipts (payments) to settle derivative operations		(107.5)	218.6
NET CASH PROVIDED BY (USED IN) FINANCING ACTIVITIES		4,453.4	(757.7)
Effect of exchange variation on cash and cash equivalents		(0.1)	(24.6)
INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS		601.7	(500.4)
Opening balance of cash and cash equivalents		1,091.5	1,591.8
Closing balance of cash and cash equivalents		1,693.1	1,091.5
INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS		601.7	(500.4)

Some comparison amounts were reclassified for better presentation

* The notes are an integral part of financial statements.

14. glossary

_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.

_CDI: the overnight rate for interbank deposits.

_CFT: Cosmetics, Fragrances and Toiletries Market.

_COGS: Costs of Goods Sold

_EBITDA: Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization.

_EP&L: Environmental Profit & Loss.

_GHG: Greenhouse gases.

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

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

_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.

_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.

_PCRC: acronym for Post-Consumer Recycled Content.

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

_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.

_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.

_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.

_TBS: The Body Shop.

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.

Investor Relations Team

Tel.: +55 (11) 4389-7786

Marcel Goya, marcelgoya@natura.net

Luiz Palhares, luizpalhares@natura.net

Laélia Costa, laeliacosta@natura.net

Camila Soares Cabrera, camilacabrera@natura.net

natura & co