

Natura

Relatório de Administração 2015

Mensagem dos fundadores

Coragem para transformar

2015 demonstrou com eloquência a complexidade do nosso tempo. Analisado sob as mais diversas perspectivas, o ano testou nossos limites ao extremo. Como cidadãos globais, acompanhamos com entusiasmo, em dezembro, a emergência do novo acordo internacional feito na Conferência do Clima em Paris. Ela reuniu os governantes das principais nações, mesmo tendo sido realizada cerca de um mês após os atentados à vida ocorridos na capital francesa. Essa cidade emblemática, que tanto nos inspira, seja como berço dos ideais republicanos, seja como centro do mundo da beleza, não se subjugou ao terror e estabeleceu um novo estágio no enfrentamento das mudanças climáticas.

Em nosso país, vivenciamos um forte retrocesso dos ganhos sociais e econômicos. Acompanhamos perplexos à crise de governabilidade provocada por investigações de inúmeros crimes de corrupção que desnudam a imperfeição de nosso sistema político. Como se não bastasse, assistimos também atônitos à maior tragédia ambiental recente, que arrastou milhões de toneladas de lama e rejeitos de minério pelos estados de Minas Gerais e Espírito Santo até desaguarem no litoral capixaba.

Há traços que unem esses lamentáveis episódios. Eles refletem a realidade de uma época: a distorção acentuada dos valores individuais e coletivos, que culminam com a negação da ética da vida. Terrorismo, corrupção e descaso com o meio ambiente são alguns dos inúmeros sinais de esgotamento de um modelo mental que passou a ameaçar nossa coexistência em sociedade e a própria sobrevivência humana no planeta. Neste momento, somos forçados a reafirmar o senso de dignidade e de responsabilidade que devemos ter uns para com os outros, base dos fundamentos que nos sustentam como indivíduos e como empresa.

Este tempo pede transformações em todas as dimensões, do individual ao coletivo, do particular ao público, do local ao global. Cabe-nos, portanto, ter a coragem de fazer acontecer essas mudanças, sem jamais perder de vista nossa base ética. Para encontrar soluções diante da complexa rede de interesses que nos une, é importante estarmos abertos à cooperação, ao contraditório, ao diálogo. Somente assim teremos condições de estabelecer um novo consenso, que seja tolerante diante das diferenças e promova um desenvolvimento justo e sustentável. Vale lembrar que coragem significa, literalmente, “agir com o coração”.

Assim fizemos em diferentes momentos de nossa história nos quais também enfrentamos momentos adversos. Apoiados na crença da força das relações e da interdependência, conquistamos em 2015 os resultados de sermos uma empresa com uma rede global, esforço que começou no final da década 80, com nossas primeiras Operações Internacionais. Hoje, elas já representam quase 30% de nossos negócios e seguem em acelerado processo de crescimento. Além de acolherem nossas marcas, conceitos e produtos, esses mercados nos inspiram e nos ensinam, enriquecendo nossa visão de mundo e reforçando a perspectiva de entrada em novas geografias.

A mesma determinação nos mobiliza a enfrentar os desafios do mercado brasileiro. Como fundadores, estamos empenhados em apoiar as transformações necessárias para expandir a geração de valor de nossa Razão de Ser, o *bem estar bem*. Entendemos que nossas marcas devem acompanhar as novas demandas dos consumidores, bem como de toda a sociedade, oferecendo experiências, produtos e serviços nos diversos canais, físicos e virtuais, sempre impulsionando a venda por relações. Assim, nosso papel sempre será garantir que, a partir dos valores de Nossa Essência, encontremos as expressões que melhor atendam ao espírito do tempo. O momento atual nos chama à ação: todos, governantes, empresários ou cidadãos, temos que nos empenhar para atingir os objetivos do desenvolvimento sustentável definidos pelas Nações Unidas.

Para percorrermos juntos esse caminho, convidamos todos a se unirem ao espírito das palavras do líder sul-africano e Prêmio Nobel da Paz, Nelson Mandela, cuja sabedoria e persistência pôs fim a um dos mais perversos sistemas já criados: “Devemos promover coragem onde há medo, acordo onde existe conflito, e inspirar esperança onde há desespero”.

Antonio Luiz da Cunha Seabra
Guilherme Peirão Leal

Mensagem do Comitê Executivo

Beleza, prazer e sustentabilidade

O ambiente de negócios que vivemos reflete o novo mundo deste início de século, de relações intensas, velozes, abrangentes, interdependentes e de encadeamentos exponenciais. Acreditamos que um fator de sucesso para as empresas nesse cenário é a agilidade em identificar as novas expressões de seus fundamentos, alinhadas ao espírito deste tempo em transformação. A Natura está em pleno movimento de assimilação dessa realidade. Avançamos em 2015 no entendimento, desenvolvimento e reunião das capacidades necessárias para atender às renovadas demandas de nossa rede de relações.

Um importante passo foi compreender que promover o *bem estar bem* no mundo atual é proporcionar, ao mesmo tempo, beleza, prazer e sustentabilidade a todos que se relacionam conosco. É estar presente na vida do consumidor no momento e na forma que ele preferir. É conhecê-lo tão bem a ponto de poder surpreendê-lo. É colocar todas as estruturas da empresa a serviço do sucesso de nossas consultoras. É criar plataformas que permitam administrar essa rede com a velocidade e a qualidade que ela exige. É organizar-se e reorganizar-se de forma flexível no dia a dia, de acordo com as circunstâncias e as necessidades. É inovar com a agilidade de uma *startup* e ganhar escala com o vigor de uma empresa global.

Em 2015, demos os primeiros passos dessa evolução em nosso modelo de pensar e agir. Os resultados do ano ainda não expressam tudo o que almejamos, mas reafirmam algumas de nossas escolhas estratégicas, como a vocação para a internacionalização. Nosso desempenho foi fortemente influenciado pela expansão das Operações Internacionais, que já representam quase 30% dos negócios totais da Natura. No Brasil, nosso maior mercado, o setor de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene sofreu uma retração inédita nos últimos dez anos, impactado pela recessão econômica.

Obtivemos um resultado aquém de nossas expectativas e possibilidades. Diante dessas forças distintas, alcançamos uma receita líquida consolidada de R\$ 7,9 bilhões, com Ebitda de R\$ 1,5 bilhão e lucro líquido de R\$ 513 milhões.

A expressiva evolução de nossas Operações Internacionais é fruto de um visionário esforço de mais de 30 anos da Natura, que se aprimora permanentemente e ainda tem muito a proporcionar. Temos fortalecido a integração estratégica e a tomada de decisão das lideranças para melhor atender cada país, disseminar aprendizados e acelerar a incorporação de práticas, ferramentas e processos. Da mesma forma, apoiamos e buscamos aprendizados mútuos com a Aesop, que nestes três anos de convivência triplicou o faturamento e dobrou o número de lojas ao redor do mundo – em 2015, abriu em São Paulo sua primeira unidade na América Latina.

Em todos os mercados, o que queremos é estar mais próximos e sensíveis às necessidades do consumidor. Ao proporcionar as melhores experiências de acesso, comodidade, qualidade, comunicação e serviços, estaremos sempre impulsionando e evoluindo a venda por relações. Por isso, temos investido na ampliação da nossa capacidade tecnológica para processar e interpretar informações e oferecer a todos, de gestores a consultoras, a oportunidade de prover a oferta adequada a cada segmento de mercado ou de público. Da mesma forma, adotamos cada vez mais ferramentas digitais que apoiam nossas vendas. Por exemplo, com o Você Conect@, que dá a nossas consultoras a conexão e o acesso a aplicativos e a meios de pagamento por meio de computadores de uso pessoal, *tablets* e celulares, e também com o Rede Natura, nossa plataforma digital, em que se relacionam nossos consumidores e nossas consultoras franqueadas.

Temos também experimentado com sucesso modelos de negócios em diferentes canais. Testamos a entrada da marca Sou em farmácias do interior de São Paulo, com resultados favoráveis que garantem a expansão para todo o Brasil nesse ano. Desenvolvemos o formato de lojas Natura em shopping centers para atender à necessidade de pronta entrega do público urbano e para incentivar a experimentação de nossos produtos, prevendo as primeiras já em 2016.

Mais do que caminhos definitivos para o futuro da Natura, essas iniciativas simbolizam uma atitude coerente com as exigências dos tempos atuais: a adoção de um novo ritmo de execução, mais rápido, prático e simples, sintonizado com o ambiente

interconectado, dinâmico e de criação colaborativa em que vivemos. Não queremos ter respostas definitivas para os desafios que se apresentam, mas, sim, contar com um diferencial poderoso: a inteligência coletiva e o engajamento de nossa rede de relações. O que nos cabe é despertar nas pessoas, dentro e fora da Natura, o espírito de liderança e empreendedor necessário para que, juntos, possamos construir soluções criativas e, assim, atender ao anseio das pessoas por uma vida com beleza, prazer e sustentabilidade ao mesmo tempo.

Roberto Lima
Diretor-presidente, em nome do Comitê Executivo

Indicadores de destaque

Receita líquida (R\$ bilhões)

Receita líquida 2011: 5,6

Receita líquida 2015: 7,9

Média de crescimento ao ano: 9%

Receita líquida Operações Internacionais (R\$ bilhões)

Receita líquida 2011: 0,5

Receita líquida 2015: 2,3

Média de crescimento ao ano: 47%

Dividendos (declarados, R\$ por ação)

2011: 1,896

2015: 0,818

Média de redução ao ano (%): 19%

Número de Consultoras Natura (milhões)

2011: 1,4

2015: 1,9

Média de crescimento ao ano: 8%

Emissão relativa de CO₂ (kg de CO₂e/kg de produto)

2012*: 3,21

2015: 3,17

Redução acumulada: 1,4%

*comparamos com 2012 porque esse é o ano-base do nosso compromisso de reduzir 33% das emissões relativas até 2020.

Apresentação

Bem-vindo ao *Relatório de Administração 2015* da Natura. Esta é a primeira publicação do nosso processo integrado de comunicação de resultados. Antecede o lançamento do *Relatório Anual*, em 15 de abril, que reunirá informações detalhadas sobre nosso desempenho no ano e nossas perspectivas para o futuro.

Procuramos novamente evoluir na aplicação voluntária das diretrizes do International Integrated Reporting Council (IIRC), que pretende alavancar a apresentação integrada de resultados financeiros e não financeiros para melhor expressar o impacto da gestão do negócio.

Estratégia

O ano de 2015 foi marcado pelos primeiros passos de implementação de uma estratégia que começamos a desenhar no início da década. Já se faziam notar os sinais da acelerada transformação dos negócios, resultado do exponencial crescimento das possibilidades de interação das pessoas, seja pelo uso da tecnologia e da conectividade, seja pelo aumento da oferta de marcas e produtos e de canais de distribuição. Nesse contexto, estamos diante de um consumidor com novos hábitos, que utiliza múltiplos canais e meios de pagamento e valoriza, ao mesmo tempo, a experimentação, a experiência prazerosa de compra e a melhor relação custo-benefício. Como não poderia deixar de ser, nossas consultoras também vivenciam essa multiplicidade de oferta de marcas e canais de relacionamento.

Estamos, portanto, empenhados em evoluir na venda por relações, oferecendo produtos e serviços que proporcionem, ao mesmo tempo, beleza, prazer e sustentabilidade. Para tanto, queremos comunicar e gerar a proposta de valor mais adequada a cada segmento de consumidora e consultora. Buscamos também entregar a melhor experiência de compra pelos diversos canais e tecnologias disponíveis, sempre atentos às demandas da vida nos grandes centros urbanos. Do ponto de vista

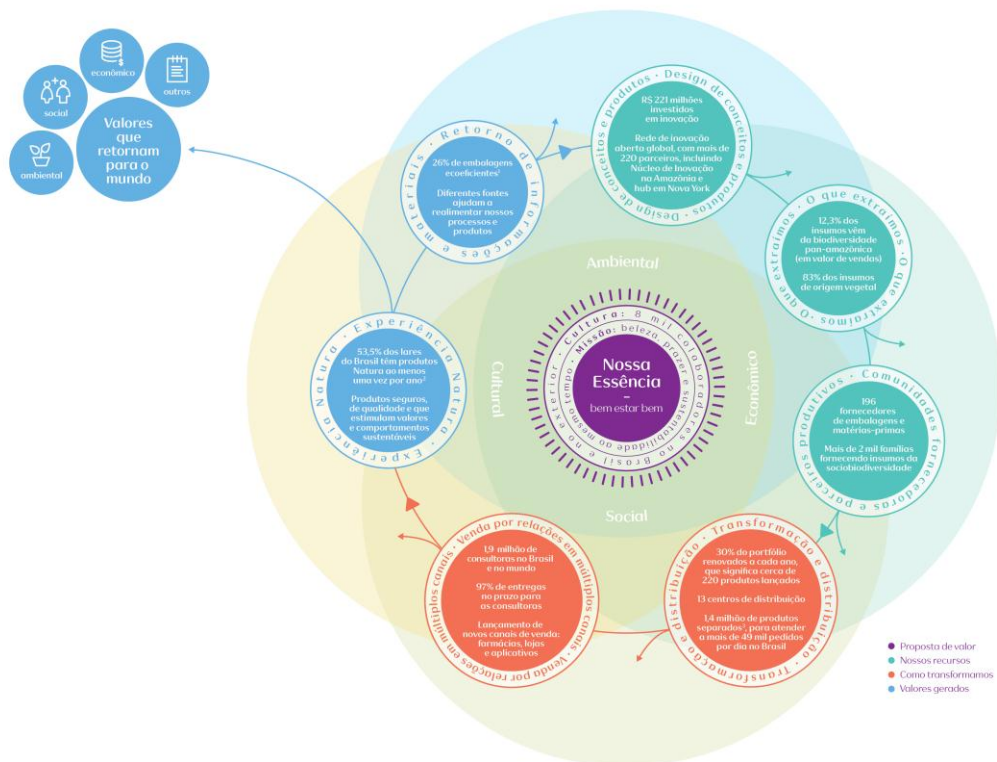
operacional, vamos nos tornar uma organização cada vez mais eficiente e produtiva, que possa responder com agilidade às necessidades dos consumidores, mantendo o foco na geração de caixa, que nos dará fôlego para expandir nossa atuação em diferentes mercados.

Estimulados pelo aprendizado e pelo sucesso em nossas operações na América Latina (Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México), planejamos uma Natura cada vez mais internacional. Trabalhamos para manter o ritmo de crescimento na região, onde ganhamos cada vez mais presença de mercado, preferência dos consumidores e engajamento de nossas equipes – e das mais de 505 mil consultoras. Buscamos uma maior integração estratégica e de tomada de decisão para acelerar a transferência das inovações e dos aprendizados entre os diversos países em que atuamos. Da mesma forma, o crescimento da marca Aesop ao redor do mundo (incluindo a primeira loja brasileira, inaugurada em São Paulo, em 2015) nos alimenta com conhecimento sobre como atuar no varejo e em mercados desenvolvidos. Experiência que temos também adquirido com nosso modelo multicanal na França.

Ao mesmo tempo em que nossa estratégia de desenvolvimento de negócios para os próximos anos se ajusta a uma realidade de mercado em intensa transformação, mantém-se firmemente apoiada nos fundamentos da Natura, claramente expressos em Nossa Essência, que nos convoca a promover o *bem estar bem*. É esse núcleo que nos diferencia e atrai nossa rede de relações, o poderoso ecossistema que torna possível levarmos adiante nossos planos e projetos.

Modelo de negócios

A Natura busca estruturar sua atuação de forma circular. Pensamos em nossos processos para que os recursos envolvidos realizem todo seu potencial, restringindo o desperdício. É um modelo que se renova: cada ciclo, quando chega ao fim, lança as bases para que outros ciclos comecem. Por isso, a maioria dos ingredientes de nossos produtos é de origem vegetal (83%), naturalmente renovável. Em nosso modelo de inovação aberta, parceiros nacionais e globais compartilham conhecimento tradicional, ciência e *design* no desenvolvimento de novas linhas. Boa parte de nossas embalagens tem grande potencial de reciclabilidade e incentivamos o uso de refis. Mas são nossas consultoras que apresentam um serviço essencial para toda essa cadeia. Elas orientam os clientes no uso mais adequado dos produtos, criando uma experiência que supera expectativas, potencializa resultados e reforça a relação com nossa marca. Por meio de nossos produtos e serviços, estimulamos valores e comportamentos mais sustentáveis. Os fluxos criados por nosso modelo geram impactos em quatro grandes esferas: ambiental, cultural, econômica e social. Essas esferas se sobrepõem e abrangem todos os nossos processos.



¹ que reduzem progressivamente os impactos ambientais negativos e a intensidade de uso dos recursos durante todo o ciclo de vida.

² Kantar Worldpanel (outubro 2014 a setembro 2015).

³ Não inclui Aesop.

Valor gerado			
	2013	2014	2015
Econômico (R\$ milhões)			
Receita líquida consolidada	7.010,3	7.408,4	7.899,0
Ebitda consolidado	1.609,0	1.554,5	1.495,9
Lucro líquido consolidado	842,6	732,8	513,5
Geração de caixa livre	295,1	208,6	818,1
Volume médio diário negociado de ações ¹	61,1	47,9	30,2
Percentual das OIs na receita (%)	16,1	19,2	27
Distribuição de riqueza (R\$ milhões)			
Acionistas ²	854	702	352
Consultoras	4.107	4.122	4.166
Colaboradores	917	1.075	1.245
Fornecedores	5.425	5.925	6.374
Governo	1.804	1.724	2.149
Ambiental			
Emissão relativa de gases GEE (kg CO ₂ e/kg produto faturado) ^{3,4}	2,93	3,00	3,17

Emissões de GEE na cadeia de valor (milhares t) ⁴	328.452	332.326	321.267
Consumo de água (l/unidade produzida)	0,40	0,45	0,49
% material reciclado pós-consumo	1,4	1,2	2,9
% embalagens ecoeficientes ⁵	22	29	26
Qualidade das relações (%)			
Pesquisa de clima – favorabilidade colaboradores (Brasil e OIs) ⁶	78	75	78
Lealdade fornecedores Brasil ⁷	30	24	18
Lealdade CNs Brasil ⁷	23	28	30
Lealdade CNOs Brasil ⁷	38	30	29,5
Lealdade consumidores Brasil ⁷	52	64	60
Lealdade CNs OIs	38	39	37
Lealdade CNOs OIs	47	44	52
Demais indicadores			
Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil (%) ⁸	78	74	73
Arrecadação Crer para Ver (R\$ milhões)	21,9	25,5	30
Negócios acumulados na região amazônica (R\$ milhões)	385	582	752
Famílias beneficiadas nas Comunidades Fornecedoras ⁹	3.117	3.121	2.251

Legenda:

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

Notas:

1. Fonte: Bloomberg.

2. Os valores equivalem a dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa.

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

4. Inclui escopos 1, 2 e 3 do GHG Protocol.

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

6. Pesquisa de clima – Hay Group.

7. Pesquisa de lealdade – Instituto Ipsos.

8. Pesquisa Brand Essence – Instituto Ipsos.

9. Redução influenciada pelo encerramento do relacionamento com duas comunidades e da classificação de uma terceira como "sem atividade" (sem compra de insumo).

Onde estamos

A Natura

Fundada em 1969, a Natura é a maior multinacional brasileira de cosméticos e de produtos de higiene e beleza. Nossa trajetória sempre foi impulsionada pela venda por relações. Alcançamos milhões de consumidores, por meio de 1,37 milhão de consultoras no Brasil e 505 mil em nossas Operações Internacionais, na Argentina, no Chile, na Colômbia, na França, no México e no Peru. Contamos com cinco fábricas, em Cajamar

(SP) e Benevides (PA), com capacidade total de produção de 508 milhões de itens por ano – além de fabricação por meio de fornecedores terceirizados na Argentina, na Colômbia e no México.

Temos oito centros de distribuição no Brasil, sendo que o de São Paulo é o mais moderno da América Latina, concebido para poder empregar pessoas com deficiência física e cognitiva. O sistema se completa com um hub logístico em Itupeva (SP) e outros centros de distribuição nos países em que atuamos. Os investimentos em infraestrutura nos últimos cinco anos permitem que realizemos, em até 48 horas, 42% das entregas no Brasil e 60% das entregas nas Operações Internacionais.

Nossa permanente busca por inovação em conceitos e produtos apoia-se nos centros de pesquisa e tecnologia de São Paulo (SP), Manaus (AM) e Nova York (EUA), além da operação multicanal em Paris. Nossa atividade internacional complementa-se com a participação de 78,75% na fabricante australiana de cosméticos Aesop, com 135 lojas, em 18 países da América, da Ásia, da Europa e da Oceania, predominantemente em grandes centros urbanos.

Reunimos mais de 7 mil colaboradores no Brasil e no exterior (incluindo a Aesop), guiados por uma cultura organizacional voltada ao desenvolvimento sustentável de toda a nossa rede de relações. Somos a maior Empresa B do mundo – e a primeira companhia de capital aberto a conquistar esse selo, em 2014 –, certificação internacional emitida pelo B-Lab que reconhece organizações com altos padrões de performance social e ambiental. Isso reafirma nosso compromisso com a construção de um mundo mais justo por meio da promoção do *bem estar bem*.

Em 2015, destacamos, entre vários outros, três importantes reconhecimentos:

- Prêmio Campeões da Terra, na categoria Visão Empresarial, concedido pela ONU a personalidades e empresas que se destacam no compromisso com a sustentabilidade
- Primeiro lugar no Ranking Exame IBRC de excelência no atendimento ao cliente
- Campeã do setor de bens de consumo do *ranking* Melhores & Maiores da *Revista Exame*

Desempenho 2015

O ano de 2015 foi marcado por um forte contraste entre nossos resultados no Brasil e nas operações internacionais. No Brasil, a deterioração do ambiente econômico, o aumento da carga tributária e a desvalorização do Real também contribuíram para a retração das vendas e da lucratividade em comparação com o ano anterior. Nossas operações internacionais, por sua vez, mantiveram o acelerado ritmo de crescimento e contribuíram com 27% das vendas totais frente a 19% de 2014.

Nossos resultados consolidados foram, portanto, de R\$ 10,8 bilhões em receita bruta em 2015 (+8,6% em relação a 2014), com 1,9 milhão de consultoras (+8% sobre o ano

anterior), Ebitda de R\$ 1,5 bilhão (queda de 3,8%), lucro líquido de R\$ 513 milhões (redução de 29,9%) e a geração de caixa livre de R\$ 818 milhões (frente a R\$ 209 milhões sobre 2014).

No Brasil, onde nossa receita bruta somou R\$ 7,89 bilhões, 3,6% inferior a 2014, o mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos registrou a primeira retração dos últimos 23 anos, conforme a Sipatesp/ Abihpec 1. Em contrapartida, nossas operações internacionais, que incluem América Latina, França e Aesop, cresceram a receita bruta em 65% no cálculo em Reais em comparação com 2014, somando R\$ 2,9 bilhões.

Em um ano de receitas pressionadas em nosso maior mercado, prevaleceu o rigor na gestão do caixa. Racionalizamos os investimentos em Capex, que totalizaram R\$ 383 milhões, em linha com o guidance de R\$ 385 milhões para 2015 e inferior aos R\$ 505,7 milhões de 2014. Liberamos, assim, R\$ 313,6 milhões do capital de giro em 2015, enquanto no ano anterior houve um consumo de R\$ 208,3 milhões. Como resultado, nossa geração de caixa livre foi de R\$ 818 milhões frente a R\$ 209 milhões em 2014.

A previsão de investimentos em Capex para 2016 é da ordem de R\$ 350 milhões, destinados ao contínuo fortalecimento tecnológico e de capacidade de segmentação da oferta, bem como à inauguração das primeiras lojas Natura no Brasil, à expansão da rede global da Aesop e à manutenção do crescimento na América Latina.

Distribuição de dividendos

Em 17 de fevereiro de 2016, o Conselho de Administração aprovou a proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária (AGO), que será realizada em 15 de abril de 2016, para pagamento em 20 de abril de 2016 do saldo de dividendos, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2015, e de juros sobre capital próprio do período, no montante de R\$ 105,73 milhões e R\$ 17,40 milhões (R\$ 14,27 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 13 de agosto de 2015 foram pagos dividendos intermediários no montante de R\$ 207,29 milhões e juros sobre o capital próprio no valor de R\$ 29,04 milhões (R\$ 24,68 milhões líquidos de imposto de renda na fonte).

Esses dividendos e juros sobre o capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2015, representarão uma remuneração líquida de R\$ 0,8180 por ação, correspondendo a uma distribuição de aproximadamente 70% do lucro líquido de 2015.

1 Sipatesp/Abihpec: Sindicato da Indústria de Perfumarias de Artigos de Toucador no Estado de São Paulo / Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

Governança

Em abril de 2015, encerrado o mandato de Plínio Villares Musetti, em cuja gestão foram realizadas importantes ações, foram eleitos para a copresidência do Conselho de Administração os sócios-fundadores, Antonio Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos. A decisão simboliza a continuidade da proximidade dos fundadores com a Natura, num momento em que se inaugura um novo ciclo de expansão dos negócios.

No processo de renovação do conselho, os conselheiros Raul Gabriel Beer Roth e Júlio Moura Neto desligaram-se de suas funções, depois de anos de relevantes contribuições para o desenvolvimento da companhia. Com a reeleição de Silvia Lagnado, executiva com brilhante carreira no setor de bens e consumo, e a chegada de Giovanni Giovannelli, reforçamos no Conselho de Administração um sólido conhecimento em empresas de tecnologia e franquias. E, ao lado de Luiz Ernesto Gemignani e Marcos de Barros Lisboa, eles compõem o quadro de 50% de conselheiros externos independentes.

Compliance

Nossos mecanismos de controle e de transparência evoluem ano a ano. Em 2015, criamos a Diretoria de Compliance, que integra o Comitê Executivo, bem como um novo canal, que atende às denúncias de corrupção e a todos os casos relacionados ao Conselho de Administração, a suas instâncias de apoio e ao Comitê Executivo.

Os demais tipos de inconformidade seguem sendo atendidos pela Ouvidoria e pelo Comitê de Ética da Natura, também presidido pela Compliance Officer, que tem como função analisar os casos recebidos em ambos os canais. Essas evoluções ocorreram para intensificar nossos controles anticorrupção e a promoção de uma postura ética na Natura.

Pelo sexto ano consecutivo, a Natura se adaptou voluntariamente às normas da certificação SOx, de acordo com a lei Sarbanes-Oxley (EUA), que prevê mecanismos de auditoria e segurança para evitar a ocorrência de fraudes. Pela primeira vez, esta avaliação incluiu também a Argentina. A companhia está planejando o rollout para as demais operações na América Latina.

Riscos

Conectada ao planejamento estratégico, a gestão de riscos da Natura considera os aspectos econômicos e socioambientais, dentro de dois grupos: os estratégicos, que podem afetar a ambição de negócio e a perenidade da companhia; e os operacionais, relacionados aos processos internos e de continuidade da empresa. O trabalho é monitorado pelo Comitê Executivo e, por meio dos comitês de apoio ao Conselho de

Administração, também é acompanhado pelos conselheiros.

Nossa matriz de riscos contempla, entre outros, a capacidade de inovação, o modelo comercial, questões comerciais (taxa de juros, variação cambial, inflação, carga tributária etc.), segurança da informação e de qualidade do produto, além de temas socioambientais e de compliance, como biodiversidade e logística reversa.

Entre nossos riscos está, por exemplo, o cenário institucional dos países em que atuamos. Temos tido também especial atenção ao risco tributário no Brasil, com monitoramento contínuo das esferas federal e estadual. Nesse campo, atuamos preferencialmente por meio de entidades de representação como a Abihpec e a ABEVD.

Como geramos valor

Produtos

Demos continuidade em 2015 à nossa consistente trajetória de investimentos em inovação, que manteve a destinação de 3% de nossa receita líquida, o equivalente a R\$ 221 milhões. Esses recursos alcançam uma ampla gama de iniciativas, desde a busca por uma maior compreensão sobre o consumidor, suas preferências e os ativos que cientificamente atendam a essas demandas até o fortalecimento da rede de parceiros para promover um processo de inovação cada vez mais global. Ações que incluem a conexão com a tecnologia digital, de maneira a ampliar os limites da cosmética e a qualidade da experiência do consumidor ao oferecer aplicativos que, por exemplo, o auxiliem a diagnosticar suas necessidades para pele ou cabelo.

Todos os esforços buscam maior diferenciação, mais velocidade no *time-to-market*, mais relevância para o consumidor e maior internacionalização de todo o processo de inovação. Nesse contexto de readequação, lançamos menos produtos em 2015 (220, contra 239 em 2014) e o índice de inovação – que é o percentual da receita obtido com a venda de produtos lançados nos últimos dois anos – foi de 58,9% em 2015.

Entre os lançamentos do ano, destacam-se dois ativos da sociobiodiversidade na linha Ekos: Murumuru e Ucuuba (esta última, de uso inédito em cosmética e intenso poder hidratante). Coerentes com o nosso modelo de negócios, que valoriza a floresta em pé, a semente de ucuuba é adquirida de comunidades fornecedoras dos estados do Pará e do Amazonas, abrindo oportunidade para reverter o ciclo predatório de exploração da madeira dessa árvore. Na perfumaria, lançamos uma nova submarca, Esta Flor, com duas fragrâncias baseadas no aroma das flores, com a inédita proposta de desenvolver uma coleção de aromas em monotema no Brasil. Investimos, ainda, em uma nova submarca de hidratação, TEZ, voltada às mulheres que valorizam qualidade e praticidade.

Aesop

A rápida expansão da marca Aesop, que se incorporou à Natura em 2013, superou todas as nossas expectativas iniciais. Nestes três anos, a empresa dobrou o número de lojas (135 em 18 países), sempre localizadas em grandes centros urbanos ao redor do mundo, triplicou o faturamento e praticamente multiplicou por sete o Ebitda. Em 2015, foram mais 37 unidades inauguradas, uma delas em São Paulo, a primeira na América do Sul.

A integração com a Natura tem proporcionado os recursos e o conhecimento necessários para que a marca de cosméticos *premium* originária da Austrália tenha velocidade no ganho de escala e de abrangência global. Por sua vez, a Aesop tem muito também a oferecer em termos de aprendizado na atuação em mercados maduros e altamente competitivos, como Europa, Ásia e Estados Unidos.

Em R\$ milhões

Evoluções das OIs*	2013	2014	2015
Receita bruta	1.411	1.765	2.914
Ebitda	52	103	245

*Operações internacionais: América Latina, França e Aesop

Canais

Somos uma empresa de venda por relações, e as mais de 1,9 milhão de Consultoras Natura são nosso mais poderoso canal de vendas. Todos os nossos esforços estão direcionados a promover o sucesso dessa grande rede, modernizando a venda direta, dotando-a dos recursos tecnológicos, serviços e produtos que ofereçam ao consumidor a melhor experiência de compra.

Entre as muitas iniciativas para proporcionar agilidade e conectividade às nossas consultoras, destaca-se o **Você Conect@**, pacote de ferramentas digitais que alavanca a geração de negócios. Ele reúne *chip* com benefícios exclusivos no uso de dados, aplicativo *mobile* para o envio dos pedidos e máquina leitora de cartão de crédito e débito. De agosto a dezembro, foram vendidos 90 mil *chips* e mais de 45 mil leitores de cartão e realizados 200 mil *downloads* do aplicativo, que é gratuito.

A exemplo desse pacote de inclusão digital, também procuramos identificar outros perfis de Consultoras Natura e construir uma oferta que impulse nossas vendas conjuntas. É o caso do projeto **Vitrine**, que desenvolveu um modelo de negócio para alavancar a produtividade das consultoras com ponto de venda, em sua maioria multimarca, para pronta-entrega. Cocriamos, em parceria com as próprias consultoras Natura, um plano que inclui capacitação, ativação no ponto de venda e reconhecimento (por meio de vantagens comerciais), com expressivos resultados nos primeiros cem pontos de venda atendidos.

Avançamos também no primeiro ano de desenvolvimento do **Rede Natura** em todo o

Brasil, e já contamos com 60 mil consultoras Natura franqueadas, que atendem cerca de 700 mil consumidores cadastrados desde o lançamento. Como parte de nossa busca por integração e agilidade das operações em toda a América Latina, conseguimos antecipar a chegada do Rede Natura ao Chile, que estava para acontecer somente ao longo de 2016. Esses movimentos são possíveis graças à robustez de nossa infraestrutura de Operações e Logística, após cinco anos de fortes investimentos.

O impacto é visível na qualidade dos serviços prestados a nossas consultoras e consumidores finais, o que já foi um ponto de atenção no passado. Em 2011, 84% de nossas entregas chegavam no prazo limite de até seis dias. Atualmente, temos 97% de entregas no prazo máximo de quatro dias. Quando há algum problema, 93% dos casos são resolvidos no primeiro chamado.

Processos

Gestão de pessoas

Para responder aos desafios dos mercados, buscamos cada vez mais agilidade, integração e flexibilidade como empresa. Nesse sentido, realizamos a contratação de profissionais de grande experiência e reconhecimento para a direção de nossa organização. Começamos a priorizar ações que procuram despertar as capacidades de liderança, além de orientar nosso foco para o entendimento das necessidades dos consumidores e, por consequência, das consultoras, que são nosso maior canal de relacionamento.

Nosso programa de capacitação, chamado Mosaico, está mais vivencial e mais aplicado à realidade do negócio, seja do Brasil, seja dos demais países de nossas Operações Internacionais. Na fase que chamamos Vivendo a Natura, de outubro a dezembro, gestores tiveram experiências que estimularam uma visão sistêmica, ampla e transversal do negócio por meio de atividades na fábrica, separação de produtos, central de atendimento, entrega de pedidos e força de vendas. Buscamos, assim, aprimorar a cultura do servir ao cliente.

Outra iniciativa relevante do ano foi sintetizar nossa Missão, em um processo de dez *workshops* com colaboradores. O objetivo foi dar um direcionamento mais prático e diferenciado para a nossa atuação cotidiana, a partir dos fundamentos de Nossa Essência. Este texto e seus conceitos serão disseminados em 2016 em todas as nossas operações:

Nós somos a Natura. Inspirados por Nossa Essência e com a **proximidade** que temos **com a** natureza, com a **ciência** e com a tecnologia, nós nos propomos a ampliar e mobilizar nossa rede de relações, em busca de soluções criativas que promovam uma vida com **beleza, prazer e sustentabilidade**, ao mesmo tempo.

Impacto ambiental

Nosso desempenho ambiental está diretamente relacionado à performance de nossos negócios, especialmente no atual estágio de evolução gradual de novas metodologias, métricas e processos produtivos, que tornam mais eficientes a cada ano a gestão de temas como água, emissões e resíduos. Assim, em uma análise integrada, os períodos de redução de escala de produção afetam negativamente nossos indicadores ambientais relativos (por unidade produzida ou kg faturado).

Foi o que aconteceu, por exemplo, com nosso consumo de água, em que o valor absoluto de 2015 foi reduzido em 0,3% sobre o ano anterior, mas o indicador relativo de litros por unidade produzida teve um aumento de quase 10%. Tivemos o mesmo fenômeno com nossas emissões de gases do efeito estufa, influenciado pela queda no volume de vendas no Brasil. Esse indicador ainda é pressionado pelo excelente resultado de nossas Operações Internacionais. Afinal, apesar do aumento de nossa produção local na Argentina, na Colômbia e no México, acabamos por aumentar nossas exportações em 2015 e, portanto, gerar mais emissões principalmente em função do transporte.

Tivemos algumas evoluções com relação à gestão de resíduos. Embora a geração relativa de resíduos tenha aumentado e a participação de material reciclável em embalagens tenha diminuído por conta das variações no *mix* de produtos, conseguimos aumentar o uso de material reciclado pós-consumo em nossa produção. Isso se deu principalmente pela adoção do vidro reciclado na perfumaria e pelo aumento de PET reciclado na linha Ekos.

Apesar dos desafios que as oscilações de mercado nos impõem, seguimos empenhados em concretizar nossa Visão de Sustentabilidade, que expressa nosso compromisso em desenvolver produtos com o menor impacto durante todo o ciclo de vida, evoluindo, nos próximos anos, em direção ao impacto positivo – ou seja, todas as nossas atividades devem proporcionar benefícios para a sociedade. Para tanto, a inovação em tecnologias sustentáveis é elemento-chave. Como um importante passo para ganho de conhecimento de ponta nessa nova fronteira da produção industrial, firmamos uma parceria com a Ellen McArthur Foundation, organização de referência no mundo em economia circular – que busca desenvolver processos produtivos nos quais os resíduos sejam reaproveitados.

Impacto social

Também pretendemos ter relevância na geração de valor social, em diferentes frentes de atuação. Com 20 anos de existência, o programa Crer para Ver segue ampliando os recursos arrecadados a cada ano, investidos em programas para melhoria da educação pública. Essa é a missão do Instituto Natura, que completou 5 anos em 2015 e é quem direciona e maximiza o impacto da arrecadação do Crer para Ver.

A partir da metodologia do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), procuramos aprofundar o entendimento sobre o nosso impacto na melhoria da qualidade de vida das CNs. Trata-se do primeiro indicador corporativo derivado do IDH no mundo, customizado de acordo com a realidade da Natura. Aplicado em 2014 e 2015, envolveu entrevistas com mais de 4 mil consultoras e consultores nos dois anos. Definido originalmente por um interesse no bem-estar da rede, o levantamento mostrou-se também relevante para a agenda comercial da Natura. O IDH-CN será acompanhado anualmente e balizará novas iniciativas para potencializar a geração de valor, tais como apoio em treinamentos e outras iniciativas.

No âmbito do fomento à cultura brasileira, vale destacar os 10 anos de atividades do Natura Musical, que já soma mais de 300 projetos apoiados e mil shows patrocinados.

Sociobiodiversidade amazônica

O desafio de medir o desenvolvimento das comunidades em que atuamos e identificar suas necessidades nos levou, em 2015, a formar uma parceria inédita. Ao lado de outra empresa multinacional que atua na Amazônia, além de ONGs e de um instituto de pesquisa, criamos o projeto IPS Comunidade. Utilizamos a metodologia internacional do Índice de Progresso Social (IPS) para diagnosticar a região do Médio Juruá, no Amazonas, com a participação colaborativa das mais de 50 comunidades ribeirinhas situadas às margens do Rio Juruá, no município de Carauari (AM). A partir desse diagnóstico e da disponibilização de dados relevantes e fidedignos, empresas, órgãos governamentais, ONGs e movimentos sociais poderão atuar de forma sinérgica em prol da geração de maior impacto positivo e desenvolvimento social nas comunidades.

Também celebramos em 2015 a chegada da primeira empresa parceira (Symrise, multinacional alemã, um de nossos fornecedores de fragrâncias) ao complexo industrial Ecoparque, inaugurado em março de 2014, em Benevides (PA). Nossa fábrica alcançou a produção de 200 milhões de sabonetes e se encaminha para atingir a capacidade plena de produção, projetada para 250 milhões.

Aderência à Câmara de Arbitragem do Mercado

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

Relacionamento com auditores independentes

Em conformidade com a Instrução CVM no 381/03, informamos que a Sociedade e suas controladas adotam como procedimento formal consultar os auditores independentes Ernst & Young Auditores Independentes S.S., no sentido de assegurar-se de que a realização da prestação de outros serviços que não de auditoria não venha a afetar sua independência e a objetividade necessária ao desempenho dos serviços de auditoria independente, bem como obter a devida aprovação de seu Comitê de Auditoria. A política da empresa na contratação de serviços de auditores independentes assegura que não haja conflito de interesses, perda de independência ou objetividade.

A Sociedade e suas controladas declaram que os auditores independentes lhe prestaram serviços não relacionados à auditoria externa referente ao exercício de 2015, que consiste em (i) elaboração de estudo relacionado a preços de transferência na operação estabelecida no México; (ii) revisão do cálculo do EBITDA ajustado (LAJIDA ajustado) conforme estabelecido em acordo de acionistas para aquisição adicional de ações da Emeis Holdings Pty Ltd. (iii) Revisão dos dados socioambientais incluídos nos indicadores GRI reportados em nosso Relatório Anual 2015. O montante das contratações totalizam aproximadamente R\$ 99 mil, o que representa aproximadamente 3% do total dos honorários de auditoria global das demonstrações financeiras de 2015. Nenhuma destas contratações teve duração superior a um ano e todas elas foram executadas durante o exercício social de 2015.

Composição do Conselho de Administração

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

Giovanni Giovanneli
Luiz Ernesto Gemignani
Marcos de Barros Lisboa
Plínio Villares Musetti
Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado
Conselheiros

Composição do Comitê Executivo

Roberto Oliveira de Lima
Diretor-presidente

Agenor Leão de Almeida Junior
Vice-presidente de Tecnologia Digital

Andrea Alvares

Vice-presidente de Marketing (assumiu em janeiro de 2016)

Erasmus Toledo

Vice-presidente de Operações Internacionais

Fátima Rossetto

Vice-presidente de Pessoas e Cultura (interina)

Gerson Valença Pinto

Vice-presidente de Inovação

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira

Vice-presidente de Redes

Josie Peressinoto Romero

Vice-presidente de Operações e Logística

José Roberto Lettiere

Vice-presidente de Finanças
e Relações com Investidores

Marcia Andréa de Matos Leal

Diretora de Planejamento Estratégico e Sistemas de Gestão

Robert Claus Chatwin

Vice-presidente de Internacionalização

Roberta Salvador dos Santos

Diretora jurídica

Diretoria Estatutária

Roberto Oliveira de Lima

Diretor-presidente

Agenor Leão de Almeida Junior

Vice-presidente de Tecnologia Digital

Gerson Valença Pinto

Vice-presidente de Inovação

José Roberto Lettiere

Vice-presidente de Finanças e
Relações com Investidores

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira

Vice-presidente de Redes

Robert Claus Chatwin

Vice-presidente de Internacionalização

Roberta Salvador dos Santos

Diretora jurídica

Responsável técnico

Enzo Raphael Russo
Gerente de Contabilidade
CRC: 1SP275298/O-4

São Paulo, 17 de fevereiro de 2016 – A Natura Cosméticos S.A. (BM&FBOVESPA: NATU3) anuncia hoje os resultados do quarto trimestre de 2015 (4T15) e do exercício 2015. As informações financeiras e operacionais a seguir, exceto onde indicado o contrário, são apresentadas em base consolidada, de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro IFRS.

RESULTADOS 4T15

Introdução

Em 2015 realizamos uma profunda revisão estratégica frente às questões estruturais de nosso mercado e negócio. A partir deste trabalho, definimos ações com foco na revitalização do nosso canal de venda direta, na racionalização do portfólio e na concentração de investimentos em marcas e projetos prioritários, além da revisão do posicionamento e estratégia da marca, aproximando-a de um consumidor que mudou. Este processo produziu oportunidades que estão em plena maturação e que, em conjunto com novas ferramentas e tecnologias oferecidas às consultoras e consumidores, nos deixam confiantes de que elevaremos nossa competitividade e capacidade de desempenho no mercado.

Sobre os resultados, o ano de 2015 foi marcado por um forte contraste entre o Brasil e as operações internacionais.

No Brasil, a deterioração do ambiente econômico, o aumento da carga tributária e a desvalorização do Real contribuíram para a retração das vendas e da lucratividade em comparação com o ano anterior.

Ao mesmo tempo, nas operações internacionais, que representaram 29,2% das vendas totais, mantivemos o ritmo acelerado de crescimento e expansão de lucratividade.

Nesse contexto, para os resultados consolidados, encerramos o ano com R\$ 10,8 bilhões em receita bruta (+8,6% vs. 2014), 1,9 milhão de consultoras (+8%¹ vs. 2014), Ebitda de R\$ 1,5 bilhão (-3,8% vs. 2014), lucro líquido de R\$ 513 milhões (-29,9% vs. 2014) e a geração de caixa livre foi de R\$ 818 milhões (R\$ 209 milhões em 2014).

No Brasil, onde a receita bruta recuou 3,6% vs. 2014, o mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos registrou a primeira retração dos últimos 23 anos, conforme a Abihpec/Sipatesp². Especificamente sobre o 4T15, nossa receita bruta decresceu 5% frente ao 4T14, com vendas de Natal inferiores às registradas em 2014.

Mesmo diante desse cenário, mantivemos nosso foco nas iniciativas para a retomada do crescimento no Brasil e aumento da eficiência de nossa operação, dentre as quais destacamos:

- Tivemos lançamentos importantes. Na linha Ekos, dois ativos da biodiversidade: Murumuru e Ucuuba. Na perfumaria, uma nova submarca, Esta Flor, que incrementa a linha de perfumaria fina com duas fragrâncias monotemáticas baseadas no aroma de flores clássicas da perfumaria internacional. Na categoria de rosto, a linha TEZ, que prioriza a qualidade e praticidade. Lançamos também uma linha completa de produtos Tododia Framboesa e Pimenta Rosa e relançamos a linha masculina Natura Homem.
- Individualizamos a análise de crédito para as consultoras, cuja ampliação de limites gerou R\$ 212 milhões de receita bruta incremental;
- Em parceria com a Pag Seguro UOL e com a Claro, lançamos em julho/15 o Programa Você Conecta, que oferece às consultoras acesso a leitores de cartões de crédito e débito, chip de celular e aplicativo para fazer pedidos. Até dezembro/15, a adesão foi de

1 Crescimento do número consolidado de consultoras (Brasil, Latam e França) em dezembro/2015 vs. dezembro/2014

2 Sipatesp/Abihpec: Sindicato da Indústria de Perfumarias de Artigos de Toucador no Estado de São Paulo / Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos.

98 mil chips, 201 mil downloads do aplicativo (8% dos pedidos já são feitos através do aplicativo) e 43 mil leitores de cartão.

Em dezembro, completamos um ano de presença nacional da Rede Natura, com crescimento consistente e cerca de 60 mil CNDs³, que atendem a mais de 700 mil consumidores cadastrados.

Nossas operações internacionais⁴ cresceram 65,1% em Reais frente a 2014, demonstrando vigor e consistência no crescimento e na ampliação das margens.

Na Latam, encerramos o ano com 505 mil consultoras (+19,5% vs. 2014)⁵, receita de R\$ 2,4 bilhões (+62,9% vs. 2014 em Reais e +30,4% em moeda local) e margem ebitda de 9,1% (5,6% em 2014).

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

Valores em R\$ milhões	4T15	4T14	Var. (%)	2015	2014	Var. (%)
Receita Bruta Brasil	2.256,3	2.373,9	(5,0)	7.892,1	8.185,6	(3,6)
Receita Bruta Internacionais	943,9	557,1	69,4	2.914,3	1.764,7	65,1
Receita Bruta Consolidada	3.200,2	2.931,0	9,2	10.806,4	9.950,3	8,6
Receita Líquida Brasil	1.579,8	1.735,0	(8,9)	5.593,7	5.989,2	(6,6)
Receita Líquida Internacionais*	752,6	447,2	68,3	2.305,2	1.419,2	62,4
Receita Líquida Consolidada	2.332,4	2.182,2	6,9	7.899,0	7.408,4	6,6
% Participação Receita Líquida Internacionais	32,3%	20,5%	11,8 pp	29,2%	19,2%	10,0 pp
EBITDA Brasil pró-forma	345,4	440,7	(21,6)	1.251,3	1.451,7	(13,8)
% Margem EBITDA Brasil	21,9%	25,4%	(3,5) pp	22,4%	24,2%	(1,9) pp
EBITDA Internacionais pró-forma	107,7	50,7	112,5	244,6	102,8	137,9
% Margem EBITDA Internacionais	14,3%	11,3%	3,0 pp	10,6%	7,2%	3,4 pp
EBITDA Consolidado	453,2	491,4	(7,8)	1.495,9	1.554,5	(3,8)
% Margem EBITDA Consolidada	19,4%	22,5%	(3,1) pp	18,9%	21,0%	(2,0) pp
Lucro Líquido Consolidado	145,4	225,2	(35,4)	513,5	732,8	(29,9)
% Margem Líquida Consolidada	6,2%	10,3%	(4,1) pp	6,5%	9,9%	(3,4) pp
Geração Interna de Caixa	255,9	279,0	(8,3)	809,5	922,6	(12,3)
Geração de Caixa Livre	169,4	242,3	(30,1)	818,1	208,6	n/a
Dívida Líquida / EBITDA	n/a	n/a	n/a	1,13	1,08	n/a

*Crescimento em Moeda Local ex Aesop: 26,9% em 4T15 vs. 4T14 e 28,7% em 2015 vs. 2014

No ano, o ebitda consolidado retraiu 3,8% vs. 2014, fortemente influenciado pelo aumento da carga tributária no Brasil e pela desvalorização do Real, que juntos somaram R\$ 229 milhões.

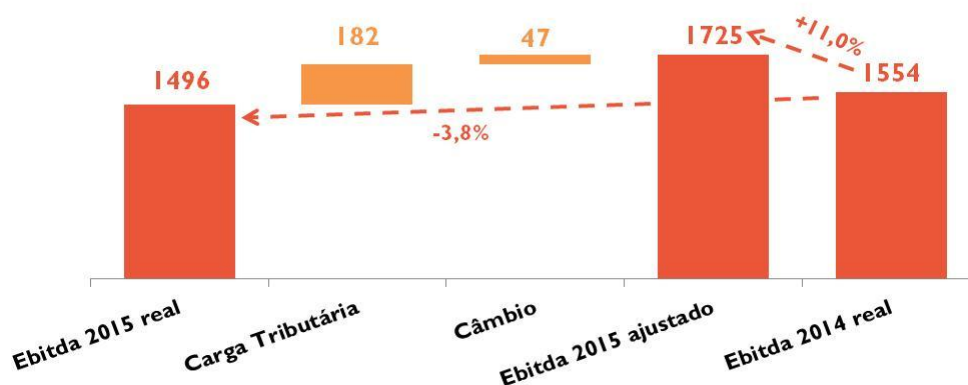
Em um cenário hipotético sem tais impactos, o ebitda teria crescido 11% vs. 2014, conforme demonstrado no quadro abaixo.

3 Consultora Natura Digital

4 Latam, França e Aesop

5 Crescimento do número consolidado de consultoras em dezembro/2015 vs. dezembro/2014

Ebitda 2015 ajustado para fins de demonstração
(R\$ milhões)



Adicionalmente, os impactos desfavoráveis demonstrados acima foram mitigados pela redução de despesas realizada ao longo do ano. No Brasil, frente ao ano anterior, as despesas administrativas diminuíram⁶ 2,9% e as despesas com vendas⁷ ficaram estáveis, ambas em termos nominais.

Quanto ao lucro líquido, além dos fatores já explicados no ebitda, a retração de 29,9% explica-se também pelo aumento da taxa básica de juros e pelos efeitos não caixa da marcação a mercado do hedge das dívidas em moeda estrangeira (MtM) e da reavaliação na provisão para a aquisição da parcela remanescente de 21,26% da Aesop. No quadro abaixo, ao excluirmos esses dois últimos impactos, demonstramos que o lucro líquido de 2015 seria de aproximadamente R\$ 599,6 milhões frente aos R\$ 513,5 milhões registrados no balanço.

Valores em R\$ milhões	4T15	4T14	Var. R\$	Var. %	2015	2014	Var. R\$	Var. %
Lucro Líquido - Consolidado	145,4	225,2	(79,8)	(35,4)%	513,5	732,8	(219,3)	(29,9)%
Ajuste Valor de Mercado	(31,7)	19,0	(50,8)	(266,6)%	(25,2)	16,0	(41,3)	(257,3)%
Lucro Líquido - Consolidado s/ MtM	113,6	244,2	(130,6)	(53,5)%	488,2	748,8	(260,6)	(34,8)%
Ajuste Aesop	11,1	0,3	10,8	n/d	111,3	3,8	107,5	n/d
Lucro Líquido - Consolidado s/ MtM e Ajuste Aesop	124,7	244,6	(119,8)	(49,0)%	599,6	752,7	(153,1)	(20,3)%

O ano também foi marcado pelo maior rigor aplicado à geração de caixa. Racionalizamos os investimentos em capex, que totalizaram R\$ 383 milhões (R\$ 385 milhões de *guidance* 2015 / R\$ 505,7 milhões em 2014) e liberamos R\$ 313,6 milhões do capital de giro (meta de liberar R\$ 200 milhões em 2015 / R\$ 208,3 milhões investidos em 2014). Como resultado, nossa geração de caixa livre no ano foi de R\$ 818 milhões (R\$ 209 milhões em 2014), mantendo a alavancagem (dívida líquida / ebitda) no mesmo patamar do ano anterior: 1,13x em 2015 e 1,08x em 2014.

Para 2016, nosso *guidance* de investimentos em capex é de R\$ 350 milhões, destinados às iniciativas de tecnologia e segmentação que irão apoiar o canal de venda direta, às novas lojas

⁶ Despesas Adm, P&D, TI e Projetos

⁷ Despesas com Vendas, Marketing e Logística

da Aesop e às primeiras lojas Natura no Brasil, bem como às iniciativas necessárias para a continuidade do crescimento acelerado na Latam.

No quadro abaixo apresentamos os investimentos em capex por geografia. Além da redução nominal ao longo dos anos, observamos o aumento da participação dos investimentos nas operações internacionais (Latam e Aesop), que crescem a um ritmo acelerado.

Valores em R\$ milhões	Real						Guidance	
	2013	AV%	2014	AV%	2015	AV%	2016	AV%
Brasil	485	88%	398	79%	239	62%	213	61%
Latam + França	48	9%	84	17%	83	22%	56	16%
Aesop	21	4%	24	5%	61	16%	81	23%
Total	554		506		383		350	

Finalmente, a retomada do crescimento é nossa prioridade. Concentraremos nossos esforços e recursos nas iniciativas que elevarão a nossa competitividade, colocando todas as estruturas da empresa a serviço do fortalecimento de nossa marca e do sucesso de nossas consultoras. Em paralelo, daremos continuidade aos projetos de entrada em outros canais, seguiremos investindo para manter o vigor de nossa internacionalização e focados na geração de caixa, com uma gestão bastante rigorosa nos investimentos e na alocação de recursos.

1. destaques socioambientais

Ampliando o uso da sociobiodiversidade brasileira, tivemos dois importantes movimentos na linha Natura Ekos: o lançamento da linha Copaíba, para proteção e cuidado da pele do homem, produzida com óleo de Copaíba e a linha de Óleos Concentrados com ativos da biodiversidade amazônica – andiroba, castanha, açaí e pripioca. A linha Copaíba expande o potencial de geração de negócio sustentável para a Natura e para as comunidades, pois o Brasil ocupa a segunda posição na comercialização de cuidados pessoais para homens.

Previamente a COP21, conferencia mundial para o Clima, realizada em Paris, aderimos ao Pacto Net Zero 2050, coordenado pelas organizações WeMeanBusiness e B Team, onde, ao lado de outras, assumimos compromissos de redução de impactos ambientais como contribuição às mudanças climáticas. A carta compromisso foi enviada a todos os líderes dos países signatários da ONU.

Para a promoção de modelos de produção mais ecoeficientes, nos tornamos embaixadores da Fundação Ellen MacArthur no Brasil. Em outubro, com cerca de 150 líderes de empresas e instituições, sediamos o lançamento da plataforma de economia circular no Brasil.

Em dezembro, dando continuidade à estratégia de desenvolvimento social das comunidades de entorno, expandimos a aplicação do IPS (Índice de Progresso Social) para as comunidades de Cajamar e da Vila Jaguará (São Paulo). A partir deste índice, serão construídos planos de desenvolvimento sustentável em parceria com o setor público, representantes de sociedade civil e setor privado.

Indicador	Unidade	Ambição 2020	Resultado 2015	Resultado 2014
Emissão relativa de carbono (escopo 1, 2 e 3)	kg CO2/kg prod faturado	2,15	3,17	3,00
% material reciclado pós consumo ¹	% (g mat reciclado/g emb.)	10,0	3,2	1,2
% reciclabilidade de produto ²	% (g mat reciclado/g emb.)	74,0	50,5	57,5
Embalagens ecoeficientes ³	% (unid. Faturadas emb. Ecoef/unid fat. Totais)	40,0	26,2	29,0
Consumo de insumos Amazônicos em relação ao consumo total Natura	% (R\$ insumos amazônicos/R\$ insumos totais)	30,0	9,5	13,3
Volume acumulado de negócios na região PAM Amazônica ⁴	MM R\$	1.000,0	751,9	582,1
Consumo de água	litros / unidades produzidas	0,32	0,49	0,45
Penetração Crer para Ver - Brasil	% ativas	24,0	23,0	20,0

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

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

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

⁴ Valores acumulados desde 2011.

Emissão relativa de carbono (escopo 1, 2 e 3): crescimento de emissão relativa em 2015 em virtude de volume de vendas menor em 2014 e aumento de frete aéreo para as operações na Latam. Destaque para iniciativas que mitigaram os efeitos acima: redução de frete aéreo no Brasil, expansão do uso de tecnologias sustentáveis no portfólio (ex. perfumaria com vidro reciclado) e otimização da tiragem de revistas na latam.

% material reciclado pós-consumo: Crescimento em 2015 fruto da perfumaria com vidro reciclado.

% reciclabilidade de produto: os itens comercializados do portfólio em relação a 2014 tiveram menor potencial de serem reciclados, quando considerado o potencial médio no país.

Embalagens ecoeficientes: menor comercialização de itens com menor massa de material de embalagem (ex: refis)

Consumo de insumos Amazônicos em relação ao consumo total da Natura: Número abaixo de 2014 em função do menor volume de vendas e variação cambial, pois parte dos insumos totais estão atrelados ao câmbio.

Volume acumulado de negócios na região PAM Amazônica: Valor acumulado fortemente impactado pelos investimentos realizados no Ecoparque.

Consumo relativo de água: Piora do indicador frente a 2014 deve-se ao menor volume de produção e ao mix menos favorável.

Arrecadação Crer para Ver (Educação): Crescimento em relação a 2014 em virtude do novo portfólio de produtos e estratégia de ativação garantindo direcionamento de lucro da linha para investimento nos projetos de Educação via Instituto Natura.

2. desempenho econômico-financeiro⁸

A partir do segundo trimestre, as informações por segmentos ficaram segregadas da seguinte forma: Brasil ("Operação Brasil"), América Latina ("Operação LATAM", incluindo o Corporativo LATAM), Aesop (inclui os resultados das Holdings Natura Brasil Pty Ltd. e Natura Cosmetics Australia Pty Ltd.).

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

<http://natu.infoinvest.com.br/ptb/s-7-ptb.html?idioma=ptb>

Trimestre (R\$ milhões)	Consolidado ¹⁰			Pró-Forma								
				Brasil			Latam			Aesop		
	4T15	4T14	Var%	4T15	4T14	Var%	4T15	4T14	Var%	4T15	4T14	Var%
Consultoras - final do período ('000) ⁹	1.883,0	1.742,8	8,0	1.376,9	1.318,5	4,4	505,1	422,5	19,5	-	-	n/d
Consultoras Média do período ('000)	1.871,4	1.745,5	7,2	1.366,0	1.323,8	3,2	505,4	421,6	19,9	-	-	n/d
Unidades de produtos para revenda (milhões)	139,6	143,4	(2,6)	109,7	117,6	(6,7)	27,9	24,3	14,6	1,8	1,2	53,1
Receita Bruta	3.200,2	2.931,0	9,2	2.256,3	2.373,9	(5,0)	750,5	456,4	64,5	187,5	95,8	95,6
Receita Líquida	2.332,4	2.182,2	6,9	1.579,8	1.735,0	(8,9)	576,3	355,5	62,1	171,4	87,6	95,6
CMV	(712,9)	(677,8)	5,2	(507,7)	(549,4)	(7,6)	(183,3)	(114,6)	60,0	(20,7)	(12,6)	65,1
Lucro Bruto	1.619,5	1.504,5	7,6	1.072,2	1.185,6	(9,6)	392,9	240,9	63,1	150,7	75,1	100,7
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(842,1)	(752,5)	11,9	(559,1)	(579,8)	(3,6)	(258,0)	(160,7)	60,6	(16,9)	(8,4)	102,3
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos ⁹	(401,8)	(308,8)	30,1	(232,5)	(208,2)	11,7	(85,8)	(55,8)	53,8	(86,5)	(41,8)	106,9
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	10,8	2,8	284,5	11,6	3,1	272,8	(1,0)	(0,3)	n/d	0,3	0,1	n/d
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(66,2)	(91,6)	n/d	(52,8)	(94,2)	n/d	(11,5)	(0,8)	n/d	(1,9)	3,5	n/d
Lucro antes do IR/CSLL	320,3	354,5	(9,6)	239,3	306,5	(21,9)	36,6	23,2	57,9	45,7	28,5	n/d
Imposto de Renda e Contribuição Social	(165,6)	(121,5)	36,3	(144,5)	(101,8)	42,0	(8,3)	(13,4)	n/d	(12,8)	(6,3)	103,9
Participação de não controladores	(9,4)	(7,8)	19,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(9,4)	(7,8)	19,7
Lucro Líquido	145,4	225,2	(35,4)	94,8	204,8	(53,7)	28,4	9,8	189,6	23,5	14,4	n/d
EBITDA*	453,2	491,4	(7,8)	345,4	440,7	(21,6)	52,6	26,6	97,5	55,4	27,4	102,2
Margem Bruta	69,4%	68,9%	0,5 pp	67,9%	68,3%	(0,5) pp	68,2%	67,8%	0,4 pp	87,9%	85,7%	2,2 pp
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	36,1%	34,5%	1,6 pp	35,4%	33,4%	2,0 pp	44,8%	45,2%	(0,4) pp	9,9%	9,5%	0,3 pp
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	17,2%	14,1%	3,1 pp	14,7%	12,0%	2,7 pp	14,9%	15,7%	(0,8) pp	50,5%	47,7%	2,8 pp
Margem Líquida	6,2%	10,3%	(4,1) pp	6,0%	11,8%	(5,8) pp	4,9%	2,8%	2,2 pp	13,7%	16,4%	(2,7) pp
Margem EBITDA	19,4%	22,5%	(3,1) pp	21,9%	25,4%	(3,5) pp	9,1%	7,5%	1,6 pp	32,3%	31,3%	1,1 pp

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

⁸ O Demonstrativo de Resultados pró-forma contempla reclassificações feitas no 3T15, relacionadas majoritariamente às despesas de logística das Operações Internacionais, para uma melhor comparação com o 3T15. Estes ajustes não impactam os valores de EBITDA Consolidado e Lucro Líquido Consolidado anteriormente divulgados.

⁹ Posição ao final do ciclo 18 no Brasil, ciclo 17 na Latam e ciclo 12 na França.

¹⁰ Consolidado inclui Brasil, Latam, Aesop e França.

Acumulado (R\$ milhões)	Pró-Forma											
	Consolidado ¹⁰			Brasil			Latam			Aesop		
	2015	2014	Var%	2015	2014	Var%	2015	2014	Var%	2015	2014	Var%
Consultoras - final do período ('000) ⁹	1.883,0	1.742,8	8,0	1.376,9	1.318,5	4,4	505,1	422,5	19,5	-	-	n/d
Consultoras Média do período ('000)	1.801,4	1.699,3	6,0	1.330,8	1.299,6	2,4	470,6	399,7	17,7	-	-	n/d
Unidades de produtos para venda (milhões)	499,7	531,3	(5,9)	399,3	446,9	(10,7)	99,8	0,0	0,0	4,8	3,4	41,0
Receita Bruta	10.806,4	9.950,3	8,6	7.892,1	8.185,6	(3,6)	2.424,7	1.484,1	63,4	472,1	265,2	78,0
Receita Líquida	7.899,0	7.408,4	6,6	5.593,7	5.989,2	(6,6)	1.859,1	1.164,0	59,7	431,5	242,4	78,0
CMV	(2.416,0)	(2.274,4)	6,2	(1.778,4)	(1.875,4)	(5,2)	(584,5)	(364,6)	60,3	(49,7)	(31,0)	60,6
Lucro Bruto	5.483,0	5.134,0	6,8	3.815,3	4.113,8	(7,3)	1.274,5	799,4	59,4	381,8	211,4	80,6
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(2.998,8)	(2.680,5)	11,9	(2.081,0)	(2.077,0)	0,2	(844,3)	(562,1)	50,2	(50,3)	(26,4)	90,9
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos ⁸	(1.293,2)	(1.108,6)	16,7	(742,9)	(764,7)	(2,9)	(276,9)	(182,2)	51,9	(267,6)	(151,0)	77,2
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais, líquidas	65,8	19,8	232,5	66,7	14,4	363,1	(0,3)	(0,8)	n/d	(0,6)	6,2	n/d
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(381,4)	(268,3)	42,2	(395,7)	(267,1)	48,2	18,3	(1,3)	n/d	(4,0)	0,1	n/d
Lucro antes do IR/CSLL	875,3	1.096,4	(20,2)	662,4	1.019,5	(35,0)	171,3	53,0	223,3	59,3	40,3	n/d
Imposto de Renda e Contribuição Social	(352,6)	(355,2)	(0,7)	(261,1)	(306,2)	(14,7)	(69,1)	(36,1)	91,3	(22,4)	(12,8)	75,0
Participação de não controladores	(9,2)	(8,4)	9,7	0,0	0,0	n/d	0,0	0,0	n/d	(9,2)	(8,4)	n/d
Lucro Líquido	513,5	732,8	(29,9)	401,3	713,3	(43,7)	102,2	16,8	506,4	27,6	19,1	44,8
EBITDA*	1.495,9	1.554,5	(3,8)	1.251,3	1.451,7	(13,8)	169,7	64,7	162,4	90,2	53,1	69,9
Margem Bruta	69,4%	69,3%	0,1 pp	68,2%	68,7%	(0,5) pp	68,6%	68,7%	(0,1) pp	88,5%	87,2%	1,2 pp
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	38,0%	36,2%	1,8 pp	37,2%	34,7%	2,5 pp	45,4%	48,3%	(2,9) pp	11,7%	10,9%	0,8 pp
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	16,4%	15,0%	1,4 pp	13,3%	12,8%	0,5 pp	14,9%	15,7%	(0,8) pp	62,0%	62,3%	(0,3) pp
Margem Líquida	6,5%	9,9%	(3,4) pp	7,2%	11,9%	(4,7) pp	5,5%	1,4%	4,0 pp	6,4%	7,9%	(1,5) pp
Margem EBITDA	18,9%	21,0%	(2,0) pp	22,4%	24,2%	(1,9) pp	9,1%	5,6%	3,6 pp	20,9%	21,9%	(1,0) pp

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

Obs. Participação dos colaboradores nos resultados: R\$ 54,6 milhões em 2015 e R\$ 90,0 milhões em 2014.

Obs. Remuneração dos administradores: R\$ 21,8 milhões em 2015 e R\$ 19,4 milhões em 2014.

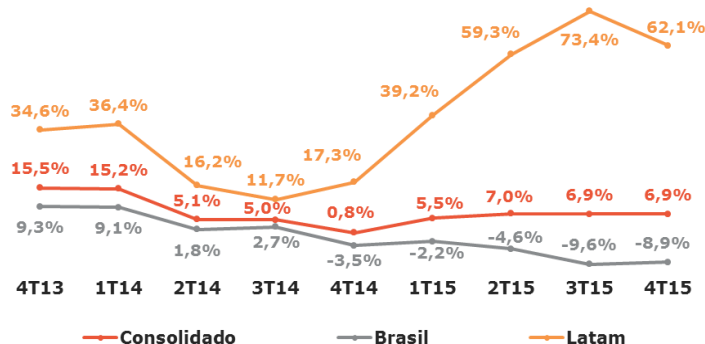
⁹ Posição ao final do ciclo 18 no Brasil, ciclo 17 na Latam e ciclo 12 na França.

¹⁰ Consolidado inclui Brasil, Latam, Aesop e França.

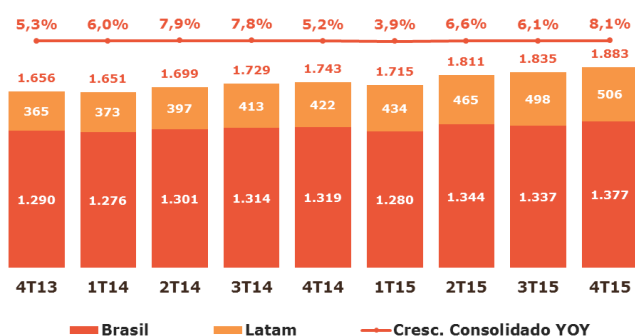
2.1. receita líquida

No Brasil, nossa receita bruta retraiu 5,0% frente ao 4T14 (receita líquida - 8,9%). No período, como nos trimestres anteriores, o recrutamento maior que o observado no ano passado contribuiu para o crescimento de 4,4% do canal. Por outro lado, a diminuição do número de itens vendidos contribuiu para a queda de 7,9% na produtividade¹¹ das consultoras. Como explicado anteriormente, o recuo da receita líquida foi maior que o da receita bruta em função do aumento substancial da carga tributária.

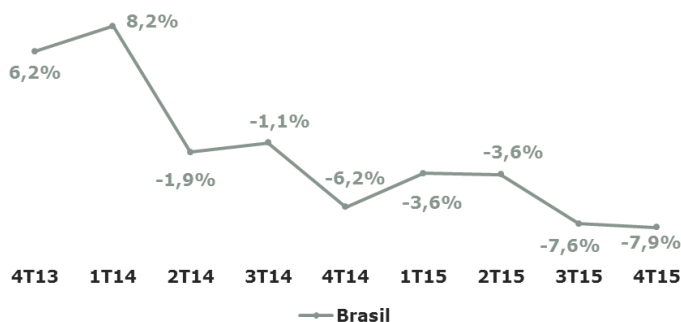
Crescimento Receita Líquida (R\$ - % vs ano anterior)



Consultoras - posição final do período



Produtividade (% vs ano anterior) (11)



No 4T15, a Latam¹² cresceu 62,1% em BRL (26,9% em moeda local), representando 24,7% da receita líquida consolidada (16,3% no 4T14), com um canal vigoroso que mantém altas taxas de crescimento (+19,5% vs. 4T14) e aumento do número de itens vendidos (14,6%). Importante destacar que o crescimento em BRL foi favorecido pela desvalorização do BRL frente a cesta de moedas da Latam.

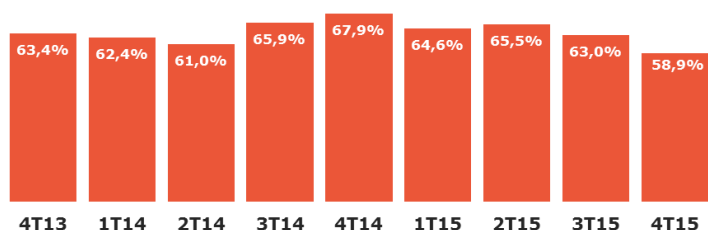
No 4T15 a Aesop cresceu 95,6% em BRL (46,2% em moeda local), representando 7,3% da receita líquida consolidada (4,0% no 4T14), com 37 novas lojas inauguradas desde o 4T14 e aumento de 53,1% no número de itens vendidos.

¹¹ Produtividade a preços de varejo = (receita bruta do período/número de consultoras média do período)/(1 - %lucro da consultora)

¹² Operações Internacionais inclui Latam, França e Aesop.

2.2. inovação & produtos

Inovação (%RL)



O índice de inovação¹³, com base nos últimos 12 meses findos em dezembro de 2015 foi de 58,9% frente a 67,9% no 4T14. A contribuição relativa dos itens lançados em 2015 foi inferior a dos lançamentos em 2014.

2.3. margem bruta

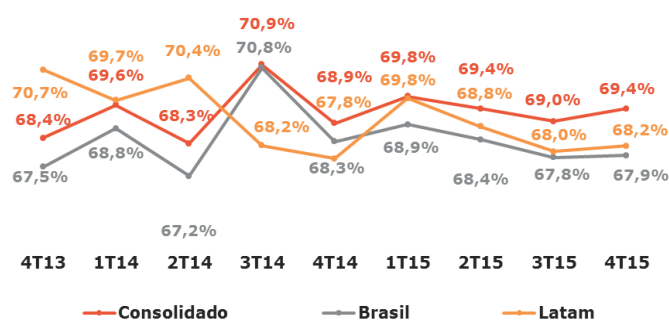
No 4T15, a margem bruta consolidada teve um aumento de 0,5pp frente ao mesmo período do ano anterior. Enquanto nas operações internacionais continuamos com expansão da margem bruta (+0,4pp Latam e 2,2pp Aesop), no Brasil, a margem foi negativamente impactada pela desvalorização cambial, aumento da carga tributária e queda nos volumes vendidos, levando a uma retração de 0,5pp.

O quadro abaixo exhibe os principais componentes dos custos:

	4T15	4T14	2015	2014
MP / ME / PA*	82,8	83,1	80,2	81,2
Mão de Obra	7,8	8,5	8,8	9,3
Depreciação	2,8	2,4	3,3	2,7
Outros	6,6	6,0	7,8	6,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

*Matéria - Prima, Material de Embalagem e Produto Acabado

Margem Bruta (%RL)



¹³ Índice de Inovação: participação nos últimos 12 meses da venda dos produtos lançados nos últimos 24 meses.

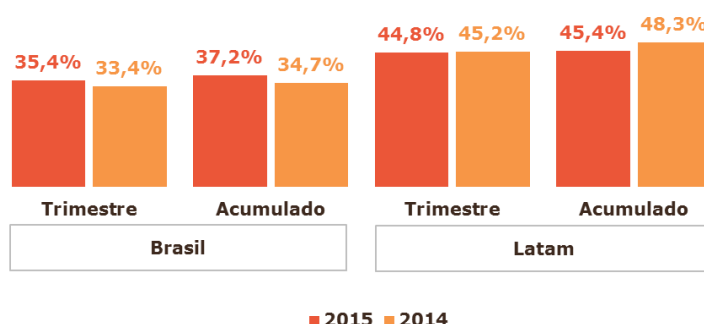
2.4. despesas operacionais

No Brasil, as **despesas com vendas, marketing e logística** decresceram 3,6% nominalmente frente ao 4T14. A queda de receita resultou em uma diminuição das despesas variáveis (ex: logística). Em relação à receita líquida o aumento foi devido à menor diluição dos custos fixos pela retração das vendas.

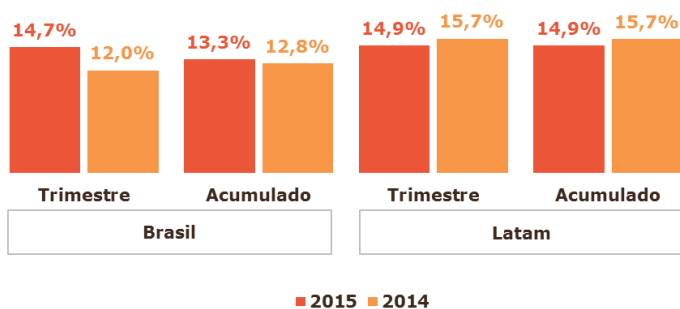
Na Latam, como também observamos nos trimestres anteriores, mesmo com a manutenção de investimentos relevantes em marketing, esse grupo de despesas cresceu menos que a receita e assim diluímos custos fixos.

Para os resultados consolidados no ano, essas despesas cresceram 11,9% frente a 2014, com aumento nas operações internacionais em função do ritmo acelerado de crescimento e estabilidade no Brasil (+0,2% em termos nominais vs. 2014), fruto dos esforços para otimização dos recursos.

Despesas com Vendas, Marketing e Logística (%RL)



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



As **despesas administrativas, P&D, TI e projetos** no Brasil aumentaram 11,7% no 4T15 vs. 4T14, porém recuaram 2,9% no acumulado, fruto dos esforços contínuos para a redução de custos e despesas em diversas linhas do resultado, independente do faseamento diferente entre os anos de 2015 e 2014.

Na Latam, as despesas administrativas cresceram menos que a receita, diluindo custos fixos, compensando a alta inflação

na Argentina e também os gastos com implantação de sistemas nesses países. Além disso, parte do acréscimo de 53,8% no trimestre refere-se à desvalorização do BRL versus a cesta de moedas da Latam.

2.5. outras despesas e receitas operacionais

No 4T15 tivemos receitas consolidadas de R\$ 10,8 milhões (R\$ 2,8 milhões 4T14) principalmente pela reclassificação da despesa de juros de empréstimos subsidiados do resultado financeiro (pronunciamento CPC 07) além do resultado positivo da alienação de bens.

2.6. EBITDA

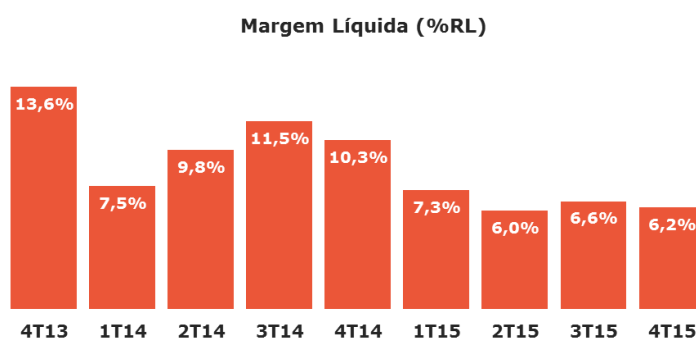
EBITDA (R\$ milhões)						
Dados contemplam operação e custo de transação da AESOP						
	4T15	4T14	Var %	2015	2014	Var %
Receita Líquida	2.332,4	2.182,2	6,9	7.899,0	7.408,4	6,6
(-) Custos e Despesas	1.945,9	1.736,2	12,1	6.642,2	6.043,8	9,9
EBIT	386,5	446,0	(13,3)	1.256,7	1.364,7	(7,9)
(+) Depreciação / amortização	66,7	45,4	46,9	239,2	189,8	26,0
EBITDA	453,2	491,4	(7,8)	1.495,9	1.554,5	(3,8)

No 4T15 quanto no ano, o EBITDA consolidado retraiu nominalmente frente ao ano passado, em função da retração de vendas no Brasil, aumento da carga tributária e desvalorização do BRL. Em termos nominais, estes fatores foram parcialmente compensados pelo crescimento do Ebitda nas Operações Internacionais e pelos contínuos esforços de redução de despesas.

2.7. Lucro líquido

O lucro líquido consolidado decresceu 35,4% no trimestre e a margem líquida passou de 10,3% em 4T14 para 6,2% em 4T15. Além dos impactos já explicados no Ebitda, os efeitos não caixa da provisão para a parcela remanescente de 21,26% da Aesop e da marcação a mercado do hedge das dívidas em moeda estrangeira contribuíram para a retração.

Ao excluirmos esses dois últimos impactos a retração no trimestre seria de 49%. No ano o lucro líquido retraiu 29,9% e se excluídos estes mesmos impactos a retração seria de 20,3%.



Valores em R\$ milhões	4T15	4T14	Var. R\$	Var. %	2015	2014	Var. R\$	Var. %
Lucro Líquido - Consolidado	145,4	225,2	(79,8)	(35,4)%	513,5	732,8	(219,3)	(29,9)%
Ajuste Valor de Mercado	(31,7)	19,0	(50,8)	(266,6)%	(25,2)	16,0	(41,3)	(257,3)%
Lucro Líquido - Consolidado s/ MtM	113,6	244,2	(130,6)	(53,5)%	488,2	748,8	(260,6)	(34,8)%
Ajuste Aesop	11,1	0,3	10,8	n/d	111,3	3,8	107,5	n/d
Lucro Líquido - Consol. s/ MtM e Ajuste Aesop	124,7	244,6	(119,8)	(49,0)%	599,6	752,7	(153,1)	(20,3)%

2.8. fluxo de caixa

Como já mencionado, a geração de caixa livre foi substancialmente superior a 2014. A melhora do capital de giro, com variação positiva de R\$ 521,9 milhões vs. variação negativa de R\$ 250,6 milhões em 2014, juntamente com a redução dos investimentos em Capex, compensaram a queda de R\$ 219,3 milhões no lucro líquido, gerando R\$ 818,1 milhões em caixa livre, ou R\$ 609,5 milhões a mais que no ano anterior.

R\$ milhões	4T15	4T14	Var. R\$	Var. %	2015	2014	Var. R\$	Var. %
Lucro líquido do exercício*	145,4	225,2	(79,8)	(35,4)	513,5	732,8	(219,3)	(29,9)
Depreciações e amortizações	66,7	45,4	21,3	46,9	239,2	189,8	49,4	26,0
Itens não caixa / Outros	34,6	8,1	26,5	326,9	23,5	(3,8)	27,3	(713,6)
Ajuste Aesop	11,1	0,3	10,8	3.081,8	111,3	3,8	107,5	2.810,8
Ajuste Caixa Venda de Ativos	(1,8)	0,0	(1,8)	0,0	(77,9)	0,0	(77,9)	0,0
Geração interna de caixa	255,9	279,0	(23,1)	(8,3)	809,5	922,6	(113,1)	(12,3)
(Aumento) / Redução do Capital de Giro	55,9	130,5	(74,6)	(57,2)	313,6	(208,3)	521,9	(250,6)
Geração operacional de caixa	311,8	409,5	(97,7)	(23,9)	1.123,2	714,3	408,8	57,2
Adições / Exclusões do imobilizado e intangível	(142,4)	(167,2)	24,8	(14,9)	(305,1)	(505,7)	200,6	(39,7)
Geração de caixa livre***	169,4	242,3	(72,9)	(30,1)	818,1	208,6	609,5	292,1

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

(**) Para efeito de melhor divulgação e comparação, alguns saldos de 2014 foram reclassificados

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

2.9. endividamento

Conforme o quadro abaixo, encerramos o exercício com um índice de endividamento (dívida líquida / EBITDA) de 1,13 frente a 1,08 no mesmo período do ano passado.

R\$ Mil	dez/15	Part (%)	dez/14	Part (%)	Var. (%)
Curto Prazo	2.161,4	48,3	1.466,6	43,5	47,4
Longo Prazo	3.374,5	75,5	2.514,6	74,6	34,2
Instrumentos financeiros derivativos*	(730,8)	(16,3)	(360,1)	(10,7)	102,9
Arrendamentos Mercantis - Financeiros / Outros**	(334,7)	(7,5)	(249,7)	(7,4)	34,1
Total da Dívida	4.470,3	100,0	3.371,4	100,0	32,6
(-) Caixa e Aplicações Financeiras	2.783,7		1.696,0		64,1
(=) Endividamento Líquido - Caixa Líquido	1.686,6		1.675,4		0,7
Dívida Líquida / Ebitda	1,13		1,08		
Total Dívida / Ebitda	2,99		2,17		

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

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

O aumento de 32,6% do total da dívida explica-se em grande parte pela emissão pelo aumento da taxa básica de juros e por captações oportunas com a finalidade saldar dívidas que vencem nos próximos trimestres.

O aumento dos valores referentes aos instrumentos financeiros derivativos (R\$ 730,8 milhões no 4T15 vs. R\$ 360,1 milhões no 4T14) deve-se à desvalorização do BRL entre a data da contratação dos empréstimos e o fechamento do 4T15.

3. dividendos

Em 17 de fevereiro de 2016, o Conselho de Administração aprovou a proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária (AGO), que será realizada em 15 de abril de 2016, para pagamento em 20 de abril de 2016, do saldo de dividendos, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2015, e de juros sobre capital próprio do período, no montante de R\$ 105,73 milhões e R\$ 17,40 milhões (R\$ 14,27 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 13 de agosto de 2015 foram pagos dividendos intermediários no montante de R\$ 207,29 milhões e juros sobre o capital próprio no valor de R\$29,04 milhões (R\$ 24,68 milhões líquidos de imposto de renda na fonte).

Esses dividendos e juros sobre o capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2015, representarão uma remuneração líquida de R\$ 0,8180 por ação, correspondendo a uma distribuição de aproximadamente 70% do lucro líquido de 2015.

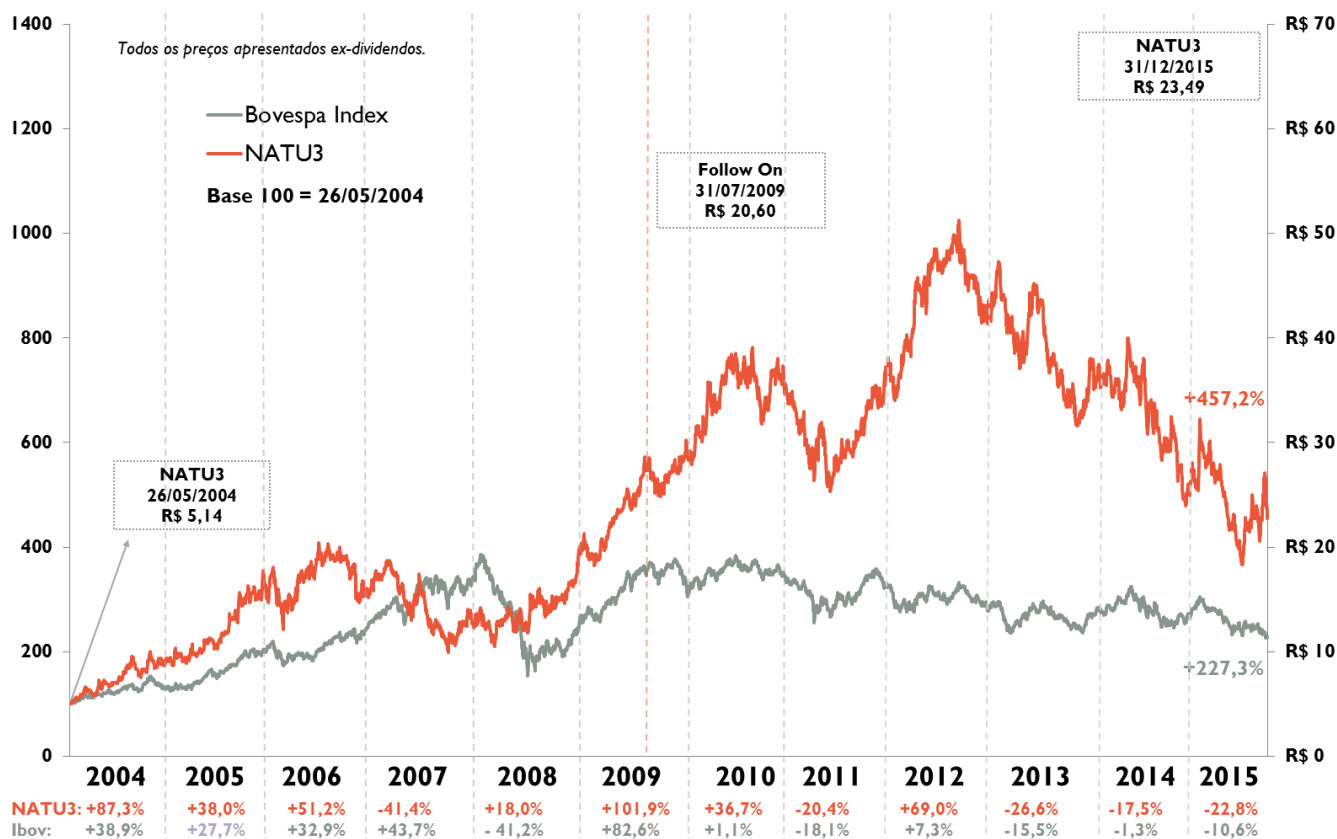
4. desempenho NATU3

Em 2015, as ações da Natura tiveram uma desvalorização de 22,8% frente a 2014, enquanto o Ibovespa desvalorizou 10,6%.

O volume médio diário negociado em 2015 foi de R\$ 30,2 milhões, frente a R\$ 47,9 milhões no mesmo período do ano anterior.

No acumulado, nossa posição média no Índice de Negociabilidade da BOVESPA foi de 46°.

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



5. teleconferência & webcast

A **Teleconferência com Webcast** será realizada em **18 de fevereiro de 2016 (quinta-feira)** conforme horários abaixo:

Português / Inglês

10h00 - Horário de Brasília

07h00 - Horário de NY (tradução simultânea)

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

Participantes dos EUA: Toll Free + **1 888 700 0802**

Participantes de outros países: **+1 786 924 6977**

Senha para os participantes: **Natura**

Transmissão ao vivo pela internet:

www.natura.net/investidor

6. relações com investidores

Telefone: (11) 4571-7786

Fabio Cefaly, fabiocefaly@natura.net

Luiz Palhares, luizpalhares@natura.net

Rodrigo Yuzo Ishiwa, rodrigoishiwa@natura.net

Camila Soares Cabrera, camilacabrera@natura.net



Índice Brasil 50 **IBRX 50**

Índice de Ações com Tag Along Diferenciado **ITAG**

Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada **IGC**

Índice Carbono Eficiente **ICO2** MSCI



MEMBER OF **Dow Jones Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM



2015 Constituent MSCI Global Sustainability Indexes



Índice de Sustentabilidade Empresarial **ISE** 2015

7. balanços patrimoniais

em dezembro de 2015 e dezembro de 2014

(em milhões de reais - R\$)

ATIVO	dez-15	dez-14	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	dez-15	dez-14
CIRCULANTES			CIRCULANTES		
Caixa e equivalentes de caixa	1.591,8	1.164,2	Empréstimos e financiamentos	2.161,4	1.466,6
Títulos e valores mobiliários	1.191,8	531,8	Fornecedores e outras contas a pagar	802,9	599,6
Contas a receber de clientes	909,0	847,5	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	201,2	210,5
Estoques	963,7	890,0	Obrigações tributárias	1.048,0	715,5
Impostos a recuperar	320,4	240,3	Provisão para aquisição de participação de não controladores	190,7	48,2
Instrumentos financeiros derivativos	734,5	317,0	Outras obrigações	168,8	78,6
Outros ativos circulantes	307,5	248,5	Total dos passivos circulantes	4.572,9	3.119,0
Total dos ativos circulantes	6.018,7	4.239,3			
NÃO CIRCULANTES			NÃO CIRCULANTES		
Impostos a recuperar	289,4	182,7	Empréstimos e financiamentos	3.374,5	2.514,6
Imposto de renda e contribuição social diferidos	212,6	147,8	Obrigações tributárias	87,7	99,0
Depósitos judiciais	287,8	263,3	Imposto de renda e contribuição social diferidos	34,1	0,0
Outros ativos não circulantes	17,6	85,7	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	77,9	75,8
Imobilizado	1.752,4	1.672,1	Provisão para aquisição de participação de não controladores	0,0	97,2
Intangível	816,5	609,2	Outros passivos não circulantes	170,1	145,8
Total dos ativos não circulantes	3.376,3	2.960,8	Total dos passivos não circulantes	3.744,3	2.932,4
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
			Capital social	427,1	427,1
			Reservas de capital	134,7	137,3
			Reservas de lucros	409,5	189,3
			Ações em tesouraria	(37,9)	(37,9)
			Dividendo adicional proposto	123,1	449,3
			Ajustes de avaliação patrimonial	(28,3)	(41,4)
			Total do patrimônio líquido - acionistas controladores	1.028,2	1.123,7
			Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	49,6	25,0
			Total do patrimônio líquido	1.077,8	1.148,7
TOTAL DO ATIVO	9.395,0	7.200,1	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	9.395,0	7.200,1

8. demonstrações dos resultados

para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014

(R\$ milhões)	4T15	4T14	2015	2014
RECEITA LÍQUIDA	2.332,4	2.182,3	7.899,0	7.408,4
Custo dos produtos vendidos	(712,9)	(671,8)	(2.416,0)	(2.250,1)
LUCRO BRUTO	1.619,5	1.510,5	5.483,0	5.158,3
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS				
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	1,0	(752,3)	(2.998,8)	(2.680,1)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(2,0)	(314,8)	(1.293,2)	(1.133,3)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(1.232,0)	2,7	65,8	19,8
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	386,5	446,0	1.256,8	1.364,7
Receitas financeiras	215,9	250,7	1.927,2	703,8
Despesas financeiras	(282,1)	(342,2)	(2.308,6)	(972,1)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	320,4	354,5	875,4	1.096,4
Imposto de renda e contribuição social	(165,6)	(121,5)	(352,6)	(355,2)
LUCRO ANTES DA PARTICIPAÇÃO DE NÃO CONTROLADORES	154,8	233,0	522,7	741,2
Não controladores	9,4	7,8	9,2	8,4
LUCRO LÍQUIDO	145,4	225,2	513,5	732,8
ATRIBUÍVEL A				
Acionistas Controladores da Sociedade	145,4	225,2	513,5	732,8
Não controladores	9,4	7,8	9,2	8,4
	154,8	233,0	522,7	741,2

9. demonstrações dos fluxos de caixa

para o exercícios findos em 31 de dezembro de 2015 e de 2014

(R\$ milhões)	2015	2014
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Lucro líquido do exercício	522,7	741,2
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do período com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:		
Depreciações e amortizações	239,2	189,8
Reversão decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"	(738,0)	(53,6)
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	15,0	10,2
Atualização monetária de depósitos judiciais	(21,2)	(28,6)
Imposto de renda e contribuição social	352,6	355,2
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	(18,5)	28,4
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	1.199,2	276,8
Variação cambial sobre outros ativos e passivos	(14,1)	7,2
Provisão (reversão) para perdas com imobilizado	6,3	6,8
Provisão (reversão) com planos de outorga de opções de compra de ações	(2,6)	2,4
Provisão para créditos de liquidação duvidosa líquida de reversões	6,4	17,4
Provisão (reversão) para perdas nos estoques líquidas	14,3	(13,1)
Provisão (reversão) com plano de assistência médica e outras	6,8	1,0
Resultado líquido do exercício atribuível a não controladores	(9,2)	(8,4)
Reconhecimento de crédito tributário extemporâneo	0,0	(13,5)
Provisão para aquisição de participação de não controladores	111,3	3,8
	1.670,4	1.522,9
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS		
Contas a receber de clientes	(67,9)	(57,9)
Estoques	(88,0)	(77,3)
Impostos a recuperar	(186,8)	(53,4)
Outros ativos	(13,1)	(46,5)
Subtotal	(355,8)	(235,2)
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS		
Fornecedores nacionais e estrangeiros	207,9	(105,6)
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	(9,3)	32,9
Obrigações tributárias	(5,1)	(114,4)
Outros passivos	89,3	(11,4)
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	(12,9)	(8,2)
Subtotal	269,9	(206,8)
CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.584,6	1.080,9
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(70,3)	(254,2)
Levantamentos (pagamentos) de depósitos judiciais	(3,3)	177,7
Recebimentos (pagamentos) de recursos por liquidação de operações com derivativos	323,9	(109,8)
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	(256,9)	(137,2)
CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.578,0	757,5

FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO

Adições de imobilizado e intangível	(382,9)	(505,7)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível	77,9	0,0
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(5.868,6)	(4.760,5)
Resgate de títulos e valores mobiliários	5.208,5	4.535,0

CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO**(965,0) (731,2)****FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO**

Amortização de empréstimos e financiamentos - principal	(1.709,5)	(732,7)
Captações de empréstimos e financiamentos	2.258,9	1.620,1
Aquisição adicional de ações da Emeis	(66,1)	(27,8)
Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	0,0	33,8
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior e antecipação do exercício corrente	(685,6)	(756,5)

CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS (UTILIZADO NAS) ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO**(202,3) 136,9**

Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	16,9	(2,0)
--	------	-------

AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA**427,7 161,2**

Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	1.164,2	1.003,0
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	1.591,8	1.164,2

AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA**427,7 161,2****Informações adicionais às demonstrações dos fluxos de caixa:**

Itens não caixa:		
Capitalização de leasing financeiro	80,9	83,6
Hedge accounting	8,6	11,9
Dividendos e juros sobre o capital próprio declarados e ainda não distribuídos	123,1	449,3

* As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

10.glossário

_CDI: Certificado de depósito interbancário.

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

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

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

_GEE: Gases de Efeito Estufa.

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

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

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

_PLR: Participação nos Lucros e Resultados.

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

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

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

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

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

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



Natura

Management Report 2015

Message from the founders

Courage to transform

2015 eloquently displayed the complexity of our time. Analyzed from various different perspectives, the year tested our limits to the extreme. As global citizens, we enthusiastically accompanied the emergence, in December, of the new international agreement drawn up at the Climate Conference in Paris, where the leaders of the nations of the world gathered just one month after the terrorist attacks in the French capital. This emblematic city, which inspires us so much, whether as a cradle of republican ideals or as the center of the world of beauty, did not give in to terror and inaugurated a new phase in dealing with climate change.

In our country, we experienced severe setbacks in social and economic gains. We were again astonished by the crisis of governability caused by innumerable investigations of corruption that lay bare the inadequacy of our political system. If that were not enough, we also witnessed the biggest environmental tragedy in recent history that swept millions of tons of mud and iron ore waste through the states of Minas Gerais and Espírito Santo and into the sea.

There are characteristics that link these lamentable episodes. They reflect the reality of an era: the sharp distortion of individual and collective values that culminates in the negation of the ethics of life. Terrorism, corruption and disregard for the environment are some of the many signs of the exhaustion of a mental model that has begun to threaten our coexistence in society and the very survival of humans on this planet. At this time, we are compelled to reaffirm the sense of dignity and responsibility that we should have toward one another, which is the foundation of the tenets that sustain us as individuals and as a company.

This moment calls for transformations in all dimensions, from individual to collective, from private to public, from local to global. We must, therefore, have the courage to make see these transformations, though without ever losing sight of our ethical foundation. To find solutions within the complex web of interests that unite us, it is important to be open to cooperation, to contradictory opinions and to open dialogue. Only then we will be able to build a new consensus that is tolerant when faced with differences and that will foster fair and sustainable development. It is important to remember that courage literally means “acting with the heart.”

This is what we have done at different times in our history when we also face adverse moments. Supported by our belief in the strength of relations and interdependence, in 2015, we achieved the results made possible by a company with a global network, an effort that began in the late 1980s, with the first of our International Operations. Today, they already represent nearly 30% of our business and continue to grow at an accelerated pace. In addition to welcoming our brands, concepts and products, these markets inspire us, teach us, enrich our worldview and reinforce the prospects of entering new geographies.

It is the same determination that mobilizes us to face the challenges of the Brazilian market. As founders, we are committed to support the changes needed to increase the value created by our Reason for Being, which is *well being well*. We understand that our brands must keep up with the new demands of consumers and of society as a whole by offering experiences, products and services through a variety of channels, both physical and virtual, while always driving sales through relationships. Therefore, our role is to always ensure that, through the values of Our Essence, we will find the expressions that best meet the spirit of the time. The moment calls for action: everyone, whether government leader, businessperson or citizen, must endeavor to meet the Sustainable Development Goals set forth by the United Nations.

To travel this path together, we invite everyone to join in the spirit of the words of South African leader and Nobel Peace Prize winner Nelson Mandela, whose wisdom and persistence ended one of the most perverse systems ever created: “Together we must support courage where there is fear, foster agreement where there is conflict and inspire hope where there is despair.”

Antonio Luiz da Cunha Seabra
Guilherme Peirão Leal

Message from the Executive Committee

Beauty, pleasure and sustainability

The business environment we are experiencing reflects the new world at the beginning of this century marked by intense, fast-paced, comprehensive and interdependent relationships and by exponential connections. We believe that one success factor for companies in this environment is having the agility to identify new expressions of their basic tenets that are in keeping with the spirit of this time of transformation. Natura is moving rapidly toward the assimilation of this reality. In 2015, we advanced in the understanding, development and amassing of the capacities required to meet the renewed demands of our relationship network.

An important step was to understand that to promote *well being well* in the world today means to also provide beauty, pleasure and sustainability to those who maintain a relationship with us. It is to be present in consumers' lives at the time and in the way they prefer. It is to know them well enough to be able to surprise them. It is to put all of the company's structures at the service of our consultants to ensure their success. It is to create platforms that enable the management of this network with the speed and quality it requires. It is to organize and reorganize itself in a flexible way, on a daily basis, based on the circumstances and needs. It is to innovate with the agility of a startup and to gain economies of scale with the strength of a global company.

In 2015, we took the first steps of this evolution in our way of thinking and acting. The results for the year do not express everything to which we had aspired, but reaffirm some of our strategic choices, such as our vocation to international expansion. Our performance was heavily influenced by the expansion of our International Operations, which already account for nearly 30% of Natura's total business. In Brazil, our largest market, the cosmetics, fragrances and toiletries industry suffered an unprecedented downturn in the past decade, affected by the economic recession. Our results fell short

of our expectations and possibilities. Given these distinct forces, we achieved consolidated net revenue of R\$7.9 billion, with EBITDA of R\$1.5 billion and net income of R\$513 million.

The significant evolution of our International Operations is the fruit of the visionary efforts of more than 30 years of Natura, which evolves permanently and still has a lot to offer. We have strengthened the strategic integration and the decision-making process of our leaderships to better meet the needs in each country, to disseminate knowledge and to accelerate the incorporation of practices, tools and processes. In the same way, we support and seek mutual learning experiences with Aesop, which in three years has tripled its revenue and doubled the number of stores around the world. In 2015, it opened a store in São Paulo, its first unit in Latin America.

In every market, we want to be closer and more responsive to consumers' needs. By providing the best experience in terms of access, convenience, quality, communication and service, we are always driving and evolving sales through relationships. That's why we have invested in expanding our technological capacity to process and interpret information and in offering everyone, from managers to consultants, the opportunity to adequately serve each market segment or public. Similarly, we have been increasingly adopting digital tools that support our sales. For example, with the *Você Conect@* project, which gives our consultants connection and access to applications and payment methods through personal computers, tablets and mobile phones, and also with the Natura Network, which is our digital platform through which customers and franchise consultants can develop relationships.

We also have successfully tested our business models in different channels. We tested the launch of the Sou brand in drugstores in cities in the interior of São Paulo state, which generated positive results ensure its expansion across Brazil this year. We developed the Natura store format in shopping malls to meet the need for prompt delivery of urban consumers and to encourage the testing of our products, with the first stores slated for opening already in 2016.

More than being definitive paths for Natura's future, these initiatives symbolize an attitude that is consistent with the demands of modern times: the adoption of a new execution pace that is faster, convenient and simple, and in synch with the interconnected and dynamic environment of collaborative creation in which we live.

We do not want definitive answers to the challenges that arise, but instead, we want to rely on a powerful advantage: the collective intelligence and commitment of our relationship network. We want to awaken in people, both inside and outside of Natura, the spirit of leadership and entrepreneurship required to build, together, creative solutions and in this way fulfill people's aspiration for a life of beauty, pleasure and sustainability, all at the same time.

Roberto Lima
Chief Executive Officer, on behalf of the Executive Committee

Key indicators

Net revenue (R\$ billion)

Net Revenue, 2011: 5.6

Net Revenue, 2015: 7.9

Average annual growth: 9%

Net revenue International Operations (R\$ billion)

Net Revenue, 2011: 0.5

Net Revenue, 2015: 2.3

Average annual growth: 47%

Dividends (declared, R\$ per share)

2011: 1.896

2015: 0.818

Average annual reduction: 19%

Number of Natura Consultants (million)

2011: 1.4

2015: 1.9

Average annual growth: 8%

Relative CO₂ emissions (kg of CO₂e/kg of product)

2012*: 3.21

2015: 3.17

Cumulative reduction: 1.4%

*compared to 2012 because that is the reference year of our commitment to reduce 33% of relative emissions by 2020.

Introduction

Welcome to Natura's 2015 Management Report. This is the first publication of our integrated process for reporting results. It precedes the release of the Annual Report, on April 15, which will compile detailed information on our performance in the year as well our prospects for the future.

We continued our efforts to evolve in the voluntary application of the framework of the International Integrated Reporting Council (IIRC), which aims to leverage the integrated reporting of financial and non-financial results to better portray the management of our business.

Strategy

The year 2015 was marked by the first implementation steps of a strategy that we started to formulate at the beginning of the decade. We could already perceive the signs of an accelerated transformation in the business world due to exponential growth in the possibilities for interaction among people, whether through technology and connectivity or through the increased offering of brands, products and distribution channels. In this context, we are facing a consumer with new habits, who uses multiple channels and payment methods and, at the same time, appreciates a pleasant shopping experience and the best value for money. As it could not be any other way, our consultants also experience this multiplicity of brands and communication channels.

We are, therefore, committed to evolve through sales via relationships, offering products and services that provide at once beauty, pleasure and sustainability. To this end, we want to communicate and create the value proposition best suited to each consumer and consultant segment. We also seek to deliver the best shopping experience through the various channels and technologies available, while always monitoring the demands of life in major urban centers. On the operational front, we will become an ever more efficient and productive organization that can quickly respond to customer needs, while maintaining a focus on cash generation, which will lead us to expand our operations into different markets.

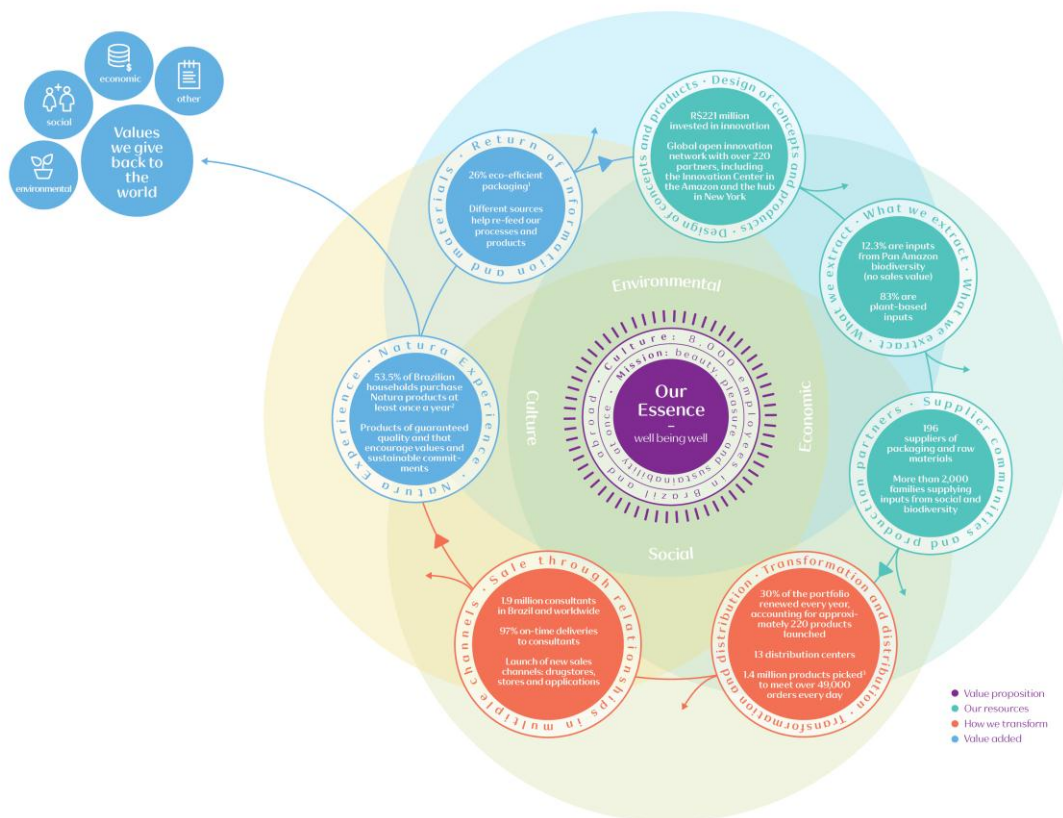
Encouraged by the experiences and the success of our operations in Latin America (Argentina, Chile, Colombia, Peru and Mexico), we want the Natura brand to become increasingly international. We work to maintain the growth pace in the region, where we have consistently expanded our market presence, the preference of our consumers and the engagement of our teams – and the more than 505,000 consultants. We seek greater integration in our strategy and decision-making process in order to accelerate the transfer of innovations and learning experiences among the various countries in which we operate. In the same way, the growth of the Aesop brand around the world (including the first Brazilian store opened in São Paulo in 2015) gives us knowledge on how to operate in the retail channel and in developed markets. This is the same experience that we have acquired through our multichannel model in France.

Although our business development strategy for the coming years is adjusting to a market environment that is undergoing intense transformation, it remains firmly grounded in Natura's basic tenets, which are clearly expressed in Our Essence, which in turn invites us to promote *well being well*. This is the core that distinguishes us and attracts our network of relationships, the powerful ecosystem that makes it possible to move forward in our plans and projects.

Business model

Natura seeks to structure its performance in a circular way. We think of our processes in a way that enable the resources involved to perform to their full potential, while reducing waste. It is a model that renews itself: each cycle, when it reaches the end, lays the foundation for the next cycle to begin. For this reason, most of the ingredients in our products are made from plants (83%) and are naturally renewable. In our open innovation model, national and global partners share their traditional knowledge, science and design to support the development of new lines. Much of our packaging has excellent recyclability potential and we encourage the use of refills. But it is our consultants who play an essential part in this entire chain. They advise our customers on the most appropriate use of the products, creating an experience that surpasses expectations, enhances results and strengthens the relationship with our brand. Through our products and services, we encourage more sustainable values and behaviors. The flows created by our model generate impacts in four main areas: environmental, cultural, economic and social. These dimensions overlap and encompass all of our processes.

BUSINESS MODEL



¹ Which progressively mitigate negative environmental impacts and the intensity of resource use over the course of the life cycle.

² Kantar Worldpanel (October 2014 to September 2015).

³ Not including Aesop.

Value added			
	2013	2014	2015
Economic (R\$ million)			
Consolidated net revenue	7,010.3	7,408.4	7,899.0
Consolidated EBITDA	1,609.0	1,554.5	1,495.9
Consolidated net income	842.6	732.8	513.5
Free cash flow	295.1	208.6	818.1
Average daily trading volume in the stock ¹	61.1	47.9	30.2
% revenue contribution from Intl. Ops. (%)	16.1	19.2	27
Distribution of wealth (R\$ million)			
Shareholders ²	854	702	352
Consultants	4,107	4,122	4,166
Employees	917	1,075	1,245
Suppliers	5,425	5,925	6,374

Government	1,804	1,724	2,149
Environmental			
Relative GHG emissions (kg of CO ₂ e/kg of product manufactured) ^{3 4}	2.93	3.00	3.17
GHG emissions in the value chain ('000 tons) ⁴	328,452	332,326	321,267
Water consumption (liters/unit manufactured)	0.40	0.45	0.49
% of post-consumer recycled materials	1.4	1.2	2.9
% eco-efficient packaging ⁵	22	29	26
Quality of relationships (%)			
Climate survey – Favorability among employees (Brazil and Intl. Ops.) ⁶	78	75	78
Loyalty of suppliers in Brazil ⁷	30	24	18
Loyalty of NCs in Brazil ⁷	23	28	30
Loyalty of NCAs in Brazil ⁷	38	30	29.5
Loyalty of Consumers in Brazil ⁷	52	64	60
Loyalty of NCs International Operations	38	39	37
Loyalty of NCAs International Operations	47	44	52
Other indicators			
Overall rating in brand image survey in Brazil(%) ⁸	78	74	73
Earnings Crer para Ver (R\$ million) ⁹	21.9	25.5	30
Cumulative business volume in the Amazon region (R\$ million)	385	582	752
Families benefited in Supplier Communities ⁹	3,117	3,121	2,251

Caption:

NCs: Natura Consultants; NCAs: Natura Consultant Advisors

1. Source: Bloomberg.
2. Figures correspond to the dividends and interest on equity effectively paid to shareholders, i.e., cash basis of accounting.
3. CO₂ (or CO₂ equivalent): measure used to express greenhouse gas emissions based on the global warming potential of each gas.
4. Includes scopes 1, 2 and 3 of the GHG Protocol.
5. Packaging at least 50% lighter than regular/similar packaging; or composed of 50% potentially post-consumer and/or renewable non-cellulosic materials that do not increase mass.
6. Climate survey – Hay Group.
7. Loyalty survey – Ipsos Institute.
8. Brand Essence Survey - Ipsos Institute.
9. The reduction is explained by the end of relations with two communities and the classification of a third one as “idle” (no input purchases).

Where we are

Natura

Founded in 1969, Natura is the largest Brazilian multinational company of cosmetics, toiletries and beauty products. Our history has always been driven by sales conducted through relationships. We reach millions of consumers through 1.37 million consultants in Brazil and 505,000 in our International Operations in Argentina, Chile, Colombia, France, Mexico and Peru. We have five plants in Cajamar, São Paulo and Benevides, Pará and total production capacity of 508 million items per year – as well as manufacturing capacity through third-party suppliers in Argentina, Colombia and Mexico.

We have eight distribution centers in Brazil, with the one in São Paulo the most modern in Latin America, which was designed to be able to employ persons with physical and cognitive disabilities. The system is complete with a logistical hub in Itupeva, São Paulo and other distribution centers in the countries where we operate. The investments we have made in infrastructure over the past five years allow us to make, within 48 hours, 42% of deliveries in Brazil and 60% of deliveries in our International Operations.

Our constant search for innovative concepts and products relies on the research and technology centers in São Paulo, São Paulo, Manaus, Amazonas and New York, USA, as well as the multi-channel operation in Paris. Our international operations are complemented by the interest of 78.75% that we hold in Aesop, the Australian cosmetics manufacturer, with 135 stores in 18 countries in America, Asia, Europe and Oceania, which are located predominately in large urban centers.

We have more than 7,700 employees in Brazil and abroad (including Aesop), who are guided by an organizational culture focused on sustainable development throughout our relationship network. We are the largest company in the world to receive the B Corp certification and the first public corporation to win this seal in 2014. B Corp is an international certification issued by B-Lab that recognizes organizations with high standards of social and environmental performance. This reaffirms our commitment to building a fairer world through the promotion of *well being well*.

In 2015, we highlight, from among the many others, three important recognitions:

- The Champions of the Earth Award, in the category Entrepreneurial Vision, which is conferred by the UN to personalities and companies that stand out in their commitment to sustainability
- First place in the Exame IBRC Ranking of excellence in customer service
- Industry Champion in consumer goods category in the Best and Biggest ranking compiled by the magazine *Exame*.

2015 Performance

The year 2015 was marked by a sharp contrast between the results in Brazil and those in the International Operations. In Brazil, the deterioration in the economic environment, the higher tax burden and the weaker local currency contributed to lower sales volume and profitability in comparison with the previous year. Meanwhile, our

International Operations maintained their accelerated growth pace to contribute 27% of total sales in the year, compared to 19% in 2014.

As a result, on a consolidated basis, we ended the year with gross revenue of R\$10.8 billion (+8.6% on 2014), 1.9 million consultants (+8%), EBITDA of R\$1.5 billion (-3.8%), net income of R\$513 (-29.9%) and free cash flow of R\$818 million (vs. R\$209 million in 2014).

In Brazil, where gross revenue amounted to R\$7.89 billion, down 3.6% from 2014, the Cosmetics, Fragrances and Toiletry (CFT) industry posted its first year of negative growth in 23 years, according to Abihpec/Sipatesp¹. On the other hand, our international operations, which include Latin America, France and Aesop, posted gross revenue growth in BRL of 65% on 2014, to R\$2.9 billion.

In a year marked by pressure on revenues in our largest market, we concentrated our efforts on cash management. We streamlined capex, which amounted to R\$383 million, in line with our guidance of R\$385 million for 2015, and below the R\$505.7 million invested in 2014. In this way we freed up working capital of R\$313.6 million in 2015, compared to cash burn of R\$208.3 million in the prior year. As a result, our free cash generation was R\$818 million, compared to R\$209 million in 2014.

Capex for 2016 is estimated at R\$350 million, which will be allocated to continually strengthening our technological and segmentation capacity, as well as to opening the first Natura stores in Brazil, expanding the global Aesop chain and supporting our growth in Latin America.

Distribution of dividends

On February 17, 2016, the Board of Directors approved the proposal to be submitted to the Annual Shareholders Meeting to be held on April 15, 2016 for the payment, on April 20, 2016, of the balance of dividends and interest on equity for fiscal year 2015, in the amounts of R\$105.73 million and R\$17.40 million (R\$14.27 million net of withholding tax), respectively.

On August 13, 2015, we paid interim dividends of R\$207.29 million and interest on equity of R\$29.04 million (R\$24.68 million net of withholding tax). These dividends and interest on equity for fiscal year 2015 represent a net payout of R\$0.8180 per share and correspond to a distribution of approximately 70% of net income for 2015.

Governance

In April 2015, with the end of the term of Plínio Villares Musetti, during which important initiatives were achieved, the founders Antonio Luiz Seabra, Guilherme

¹ Sipatesp/Abihpec: São Paulo State Perfumery and Toiletries Association / Brazilian Cosmetics, Fragrances and Toiletries Industry Association.

Peirão Leal and Pedro Luiz Barreiros Passos were elected co-chairmen of the Board of Directors. The decision symbolizes a continuation of the close proximity of Natura with its founders, at a time when we embark on a new cycle of business expansion.

During the process of renewing the Board of Directors, members Raul Gabriel Beer Roth and Júlio Moura Neto resigned from their positions after years of important contributions to the company's development. The reelection of Silvia Lagnado, an executive with a brilliant career in the consumer goods industry, and arrival of Giovanni Giovannelli brought to the board solid expertise in technology and franchises. And, alongside Luiz Ernesto Gemignani e Marcos de Barros Lisboa, they complete the 50% of our board formed by external and independent directors.

Compliance

Our control and transparency mechanisms evolve year after year. In 2015, we created the Compliance Department, which is part of the Executive Committee, as well as a new channel that responds to allegations of corruption and all cases related to the Board of Directors, their supporting bodies and the Executive Committee.

Other cases of non-compliance continue to be handled by Natura's Ombudsman and Ethics Committee, which are also chaired by the Compliance Officer, whose function is to analyze the cases received via both channels. These developments occurred in order to intensify our anti-corruption controls and the promotion of an ethical posture at Natura.

For the sixth consecutive year, Natura also voluntarily adapted to the standards of SOx certification, in accordance with the Sarbanes-Oxley Law (United States), which establishes audit and security mechanisms to prevent incidents of fraud. For the first time, this evaluation included Argentina. The Company is planning the rollout to all operations in Latin America.

Risks

Tied to its strategic planning, Natura's risk management classifies all economic, social and environmental aspects into two groups: strategic risks, which can affect the ambitions of the business and the Company's perpetuity; and operational risks, which are related to the Company's internal and continuity processes. All work is monitored by the Executive Committee as well as by the members of the Board of Directors through the advisory committees.

Our risk matrix contemplates a number of factors that include the capacity to innovate, commercial model, commercial factors (interest rates, exchange variation, inflation, tax rates, etc.), information security and product quality, as well as social, environmental and compliance topics, such as biodiversity and reverse logistics.

Our risks include, for example, the institutional scenario of the countries where we operate. We also have been paying special attention to tax risks in Brazil and constantly

monitor this situation at both the state and federal levels. On this front, we prefer to act through trade associations, such as the Brazilian Cosmetics, Fragrances and Toiletries Industry Association (Abihpec) and the Brazilian Association of Direct Selling Companies (ABEVD).

How we create value

Products

In 2015, we continued on our consistent path of investing in innovation, to which we continued to allocate 3% of our net revenue, equivalent to R\$221 million. These resources reach a wide range of initiatives, from efforts to better understand consumers, their preferences and the ingredients that scientifically meet their needs, to strengthening our network of partners to foster an ever more globalized process of innovation. These initiatives also include the connection with digital technology in order to expand the limits of cosmetic and improve the quality of the consumer experience by offering applications that, for example, help to diagnose their skin or hair needs.

Every effort seeks greater differentiation, faster time-to-market, greater relevance to consumers and the increased internationalization of the entire innovation process. In this context of adjustments, we launched fewer products in 2015 (220, versus 239 in 2014) and the innovation index (percentage of revenue from the sale of products launched in the past two years) stood at 58.9% in 2015.

Among the launches in the year, we highlight the two social and biodiversity ingredients in the Ekos line: murumuru and ucuuba (the latter has never been used in the cosmetics industry and has intense moisturizing power). In keeping with our business model, which values the standing forest, the ucuuba seed is acquired from supplier communities in the states of Pará and Amazonas, opening opportunities to reverse the predatory cycle of exploitation of this tree's wood. In fragrances, we launched a new sub-brand called Esta Flor, with two fragrances based on the scent of flowers, with an unprecedented proposition to develop a collection of monothematic fragrances in Brazil. We also invested in a new moisturizing sub-brand called TEZ, which targets women who value quality and convenience.

Aesop

The rapid expansion of the Aesop brand, which was acquired by Natura in 2013, exceeded all of our initial expectations. During these three years, the company has doubled the number of stores (135 in 18 countries), which are always located in large urban centers around the world, tripled its revenues and increased its EBITDA by nearly sevenfold. In 2015, over 37 units were opened, including one in São Paulo, which

marked the first in South America.

The integration with Natura has provided the resources and knowledge needed in order for the premium cosmetics brand originated in Australia to quickly capture economies of scale gains and a global footprint. Aesop also has a lot to offer in terms of experience in operating in mature and highly competitive markets such as Europe, Asia and the United States.

In R\$ million

Evolution of the Intl. Ops.*	2013	2014	2015
Gross revenue	1,411	1,765	2,914
EBITDA	52	103	245

*International operations: Latin America, France and Aesop

Channels

We are a company that sells through relationships, and the more than 1.9 million Natura Consultants are our most powerful sales channel. All of our efforts are directed to promote the success of this great network and to modernize direct selling by arming it with the technological resources, services and products that offer consumers the best shopping experience.

Among the many initiatives to provide our consultants with greater flexibility and connectivity is **Você Conect@**, a digital tools package that leverages the generation of business. It features a chip with exclusive benefits in terms of data use, a mobile application for placing orders and a credit and debit card reader. From August to December, 90,000 chips and more than 45,000 card readers were sold, and the app, which is free, was downloaded 200,000 times.

Similar to this digital inclusion package, we also sought to identify other new Natura Consultants and to build an offering that boosts our joint sales. This is the case of the **Vitrine** project, which developed a business model to leverage the productivity of new consultants with a point of sale, which are mostly multi-brand, for immediate delivery. We co-created, in partnership with the Natura Consultants themselves, a plan that includes training, activation at the point of sale and recognition (through business advantages), with significant results in the first hundred points of sale served.

We also advanced in the first year of development of the **Natura Network** across Brazil, and we already have 60,000 franchised Natura Consultants, who have served some 700,000 registered customers since the launch. As part of our pursuit of integration and operational efficiency across Latin America, we were able to bring forward the rollout of the Natura Network in Chile, which was supposed to happen only

over the course of 2016. These initiatives were made possible by the strength of our Operations and Logistics infrastructure, after five years of heavy investments.

The impact is visible in the quality of the services provided to our consultants and end consumers, which in the past has already been a focal point. In 2011, 84% of our deliveries arrived within the maximum period of up to six days. Currently, we deliver 97% of orders within four days. Whenever there is a problem, 93% of cases are resolved on the first contact.

Processes

People management

To meet the challenges posed by markets, the Company is constantly seeking greater agility, integration and flexibility. For this purpose, we hired largely experienced and renowned professionals to manage our organization. We began to prioritize actions that seek to awaken the capacities of our leaderships and to shift our focus on understanding the needs of consumers and consequently those of our consultants, who are our main relationship channel.

Our training program, called Mosaico, is more hands-on and better designed for the real business world, whether in Brazil or in the other countries in our International Operations. In the phase we call Living Natura, from October to December, managers had experiences that encouraged a systemic, comprehensive and transversal vision of the business through activities involving plants, picking lines, call centers, order delivery and the sales team. In this way, we seek to improve our customer service culture.

Another important initiative in the year was to synthesize our Mission, in a process of ten workshops with employees. The goal was to give a more practical and unique focus to our day-to-day activities, guided by the basic tenets of Our Essence. The following text and its concepts will be disseminated in 2016 in all our operations:

We are Natura. Inspired by Our Essence and the **proximity** we have **with** nature, **science** and technology, we propose to expand and mobilize our relationship network to identify creative solutions that promote a life of **beauty, pleasure and sustainability, all at once.**

Environmental impact

Our environmental performance is directly related to our business performance, especially in the current phase of gradual evolution in new methodologies, metrics and production processes, which with each passing year improve the efficiency of our management of topics such as water, emissions and waste. Therefore, based on an integrated analysis, we saw that periods of reductions in our production scale adversely

affect our environmental indicators (per unit produced or kilogram billed).

This is what happened, for example, with our water consumption, in which the absolute value in 2015 was reduced by 0.3% over the previous year, but the liter per unit manufactured indicator increased by almost 10%. The same phenomenon occurred in our greenhouse gas emissions, which were influenced by the lower sales volume in Brazil. This indicator is also pressured by the excellent results of our International Operations. In short, despite the growth in our local production in Argentina, Colombia and Mexico, we ended up increasing our exports in 2015 and, therefore, generating more emissions, especially during freight operations.

We registered some improvements in waste management. Despite the higher level of relative waste generation and the lower share of recyclable materials in packaging due to changes in the product mix, we managed to increase the use of post-consumer recycled materials in our production. This was mainly due to the adoption of recycled glass in the fragrance segment and the increase use of recycled PET in the Ekos line.

Despite the challenges that the market fluctuations imposed on us, we continue to focus on achieving our Sustainability Vision, which expresses our commitment to the development of products with minimal impact during their entire life cycle, while evolving towards generating positive impacts in the coming years, which means that all our activities should benefit society. Therefore, innovation in sustainable technologies is a key element. As an important step towards gaining cutting-edge knowledge on this new frontier of industrial production, we entered into a partnership with the Ellen MacArthur Foundation, an organization that is a world reference in circular economy, seeking to develop production processes in which the waste products are reusable.

Social impact

We also plan to be attain a more relevant role in generating social value on various different fronts. With 20 years of existence, the program Crer para Ver continues to increase the funds it raises every year, which are invested in programs to improve public education. This is the mission of the Natura Institute, which commemorated its fifth anniversary in 2015 and is responsible for focusing and maximizing the impact of the funds raised by Crer para Ver.

Based on the Human Development Index (HDI) methodology, we seek to deepen our understanding of our impact on improving the quality of life of Natura Consultants. This is the world's first corporate indicator derived from the HDI, and was customized in accordance with Natura's situation. Implemented in 2014 and 2015, it involved interviews with more than 4,000 consultants during the two years. Originally defined based on the interest in the network's well-being, the survey was also relevant to Natura's commercial agenda. The HDI-NC will be monitored annually and guide new initiatives to leverage value creation, such as training support and other initiatives.

A highlight in promoting Brazilian culture is the ten years of activities of Natura Musical, which has already sponsored more than 300 projects and 1,000 shows.

Social and biodiversity in the Amazon

The challenge of measuring the development of the communities in which we operate and identifying their needs led us, in 2015, to form a new partnership. Alongside another multinational company operating in the Amazon, as well as NGOs and a research institute, we created the SPI Community project. We use the international methodology of the Social Progress Index (SPI) to diagnose the Médio Juruá region in state of Amazonas, with the collaborative participation of more than 50 riverside communities located on the banks of the Juruá River, located in Carauari, Amazonas. Based on this diagnosis and the availability of relevant and reliable data, companies, government agencies, NGOs and social movements can now work synergically to generate greater positive impacts and social development in these communities.

In 2015, we also celebrated the arrival of the first partner company (Symrise, a Germany-based multinational company and one of our fragrances suppliers) to the Ecoparque Industrial Complex, which was inaugurated in March 2014, in Benevides, Pará. Our plant achieved production of 200 million bars of soap and its production is ramping up to full capacity, which is estimated at 250 million bars.

Submission to the Market Arbitration Chamber

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

Relationship with independent auditors

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

The Company and its subsidiaries declare that the independent auditors have provided services that are not related to the external audit for the 2015 fiscal year, consisting of: (i) preparation of a study related to pricing transfer in the operation established in Mexico; (ii) review of the adjusted EBITDA calculation, as provided in the shareholders agreement for the acquisition of additional Emeis Holdings Pty Ltd. Shares; and (iii) review of the environmental data included in the GRI indicators reported in our 2015 Annual Report. The contracts amounted to approximately R\$99.0 thousand, which represents approximately 3% of total global audit fees for the 2015 financial statements. These contracts were all shorter than one year. They were all executed during fiscal year 2015.

Board of Directors

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

Giovanni Giovanneli
Luiz Ernesto Gemignani
Marcos de Barros Lisboa
Plínio Villares Musetti
Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado
Directors

Executive Committee

Roberto Oliveira de Lima
Chief Executive Officer

Agenor Leão de Almeida Junior
Chief Digital Technology Officer

Andrea Alvares
Chief Marketing Officer (Took office in January 2016)

Erasmus Toledo
Chief International Operations Officer

Fátima Rossetto
Chief People and Culture Officer (acting)

Gerson Valença Pinto
Chief Innovation Officer

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira
Chief Network Officer

Josie Peressinoto Romero
Chief Operations and Logistics Officer

José Roberto Lettiere
Chief Financial and Investor Relations Officer

Marcia Andréa de Matos Leal
Chief Strategic Planning and Management Systems Officer

Robert Claus Chatwin
Chief International Expansion Officer

Roberta Salvador dos Santos
Chief Legal Officer

Statutory Board of Executive Officers

Roberto Oliveira de Lima
Chief Executive Officer

Agenor Leão de Almeida Junior
Chief Digital Technology Officer

Gerson Valença Pinto
Chief Innovation Officer

José Roberto Lettiere
Chief Financial and
Investor Relations Officer

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira
Chief Network Officer

Robert Claus Chatwin
Chief International Expansion Officer

Roberta Salvador dos Santos
Chief Legal Officer

Document owner

Enzo Raphael Russo
Accounting Manager
CRC: 1SP275298/O-4

São Paulo, February 17, 2016 – Natura Cosméticos S.A. (BM&FBOVESPA: NATU3) announces today its results for the fourth quarter of 2015 (4Q15) and for fiscal year 2015. Except where stated otherwise, the financial and operating information in this release is presented on a consolidated basis, in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS).

4Q15 EARNINGS RELEASE

Introduction

In 2015, we conducted a comprehensive strategic review in the light of structural aspects of our market and business. Based on the findings, we defined actions focused on revitalizing our direct selling channel, streamlining our portfolio, concentrating investments in priority brands and projects and reviewing our brand position and strategy to move closer to the new profile of consumers. This process created opportunities that are bearing fruit and that, combined with the new tools and technologies offered to consultants and consumers, leave us confident that we are boosting our competitiveness and performance in the industry.

In terms of results, the year 2015 was marked by a sharp contrast between Brazil and International Operations.

In Brazil, the deterioration in the economic environment, the higher tax burden and the weaker local currency contributed to lower sales and profitability in comparison with the previous year.

Meanwhile, the International Operations, which represented 29,2% of total sales, maintained their accelerated pace of growth in sales and profitability.

In this context, on a consolidated basis, we closed the year with gross revenue of R\$10.8 billion (+8.6% vs. 2014), 1.9 million consultants (+8%¹ vs. 2014), EBITDA of R\$1.5 billion (-3.8% vs. 2014), net income of R\$513 million (-29.9% vs. 2014) and free cash flow generation of R\$818 million (R\$209 million in 2014).

In Brazil, where gross revenue retreated 3.6% from 2014, the Cosmetics, Fragrances and Toiletry (CFT) market posted its first year of contraction in 23 years, according to Abihpec/Sipatesp². Specifically in 4Q15, our gross revenue fell 5% from 4Q14, with Christmas sales weaker than in 2014.

Despite the challenging scenario, we maintained our focus on initiatives to resume growth in Brazil and capture operating efficiency gains, such as:

- We carried out important launches in the period. The Ekos line gained two biodiversity active ingredients: *murumuru* and *ucuuba*. In fragrances, we launched a new sub-brand Esta Flor that expands the line of fine perfumery with two monothematic fragrances based on the scents of classical flowers from international fragrances. In the face care category, we launched the TEZ line, which prioritizes quality and convenience. We also launched a complete line of Tododia Framboesa and Pimenta Rosa products and relaunched the men's line Natura Homem.
- We began conducting credit analyses of consultants on an individual basis, with the consequent expansion in credit limits generating R\$212 million in incremental gross revenue.
- In partnership with PagSeguro UOL and Claro, in July 2015, we launched the Você Conecta Program, which gives consultants access to credit and debit card readers, mobile phone chips and an application for placing orders. As of December 2015, the program had distributed 98,000 mobile phone chips, 201,000 app downloads (8% of orders are already made via the app) and 43,000 card readers.

¹ Growth in the consolidated number of consultants (Brazil, Latam and France) in December 2015 vs. December 2014.

² Sipatesp/Abihpec: São Paulo State Perfumery and Toiletries Association / Brazilian Cosmetics, Fragrances and Toiletries Industry Association.

In December, we commemorated the first anniversary of the nationwide rollout of the Rede Natura ('Natura Network'), with consistent growth and around 60,000 NDCs³ serving more than 700,000 registered consumers.

Our International Operations⁴ posted revenue growth of 65.1% in Brazilian real compared to 2014, demonstrating robust and consistent expansion and margin improvement.

In Latam, we closed the year with 505,000 consultants (+19.5% vs. 2014)⁵, revenue of R\$2.4 billion (+62.9% vs. 2014 in BRL and +30.4% in local currency) and EBITDA margin of 9.1% (5.6% in 2014).

Aesop ended the year with 135 stores in 18 countries (98 stores in 14 countries in Dec/14), maintaining its robust growth in revenue and EBITDA. In June 2015, we opened the first store in Brazil, on Rua Oscar Freire in São Paulo City, whose initial results are very promising.

Amounts in R\$ million	4Q15	4Q14	Change (%)	2015	2014	Change (%)
Brazil Gross Revenue	2.256,3	2.373,9	(5,0)	7.892,1	8.185,6	(3,6)
International Gross Revenue	943,9	557,1	69,4	2.914,3	1.764,7	65,1
Consolidated Gross Revenue	3.200,2	2.931,0	9,2	10.806,4	9.950,3	8,6
Brazil Net Revenue	1.579,8	1.735,0	(8,9)	5.593,7	5.989,2	(6,6)
International Net Revenue*	752,6	447,2	68,3	2.305,2	1.419,2	62,4
Consolidated Net Revenue	2.332,4	2.182,2	6,9	7.899,0	7.408,4	6,6
% Share of International Net Revenue	32,3%	20,5%	11,8 pp	29,2%	19,2%	10,0 pp
Brazil pro-forma EBITDA	345,4	440,7	(21,6)	1.251,3	1.451,7	(13,8)
% Brazil pro-forma EBITDA Margin	21,9%	25,4%	(3,5) pp	22,4%	24,2%	(1,9) pp
International pro-forma EBITDA	107,7	50,7	112,5	244,6	102,8	137,9
% International pro-forma EBITDA Margin	14,3%	11,3%	3,0 pp	10,6%	7,2%	3,4 pp
EBITDA Consolidated	453,2	491,4	(7,8)	1.495,9	1.554,5	(3,8)
% EBITDA Margin Consolidated	19,4%	22,5%	(3,1) pp	18,9%	21,0%	(2,0) pp
Consolidated Net Income	145,4	225,2	(35,4)	513,5	732,8	(29,9)
% Consolidated Net Margin	6,2%	10,3%	(4,1) pp	6,5%	9,9%	(3,4) pp
Internal cash generation	255,9	279,0	(8,3)	809,5	922,6	(12,3)
Free cash flow	169,4	242,3	(30,1)	818,1	208,6	n/a
Net Debt / EBITDA	n/a	n/a	n/a	1,13	1,08	n/a

*Local currency growth ex. Acquisition: 26.9% in 4Q15 vs. 4Q14 and 28.7% in 2015 vs. 2014

In the year, consolidated EBITDA fell 3.8% from 2014, heavily influenced by the higher tax burden in Brazil and the weaker BRL, which combined generated an impact of R\$229 million.

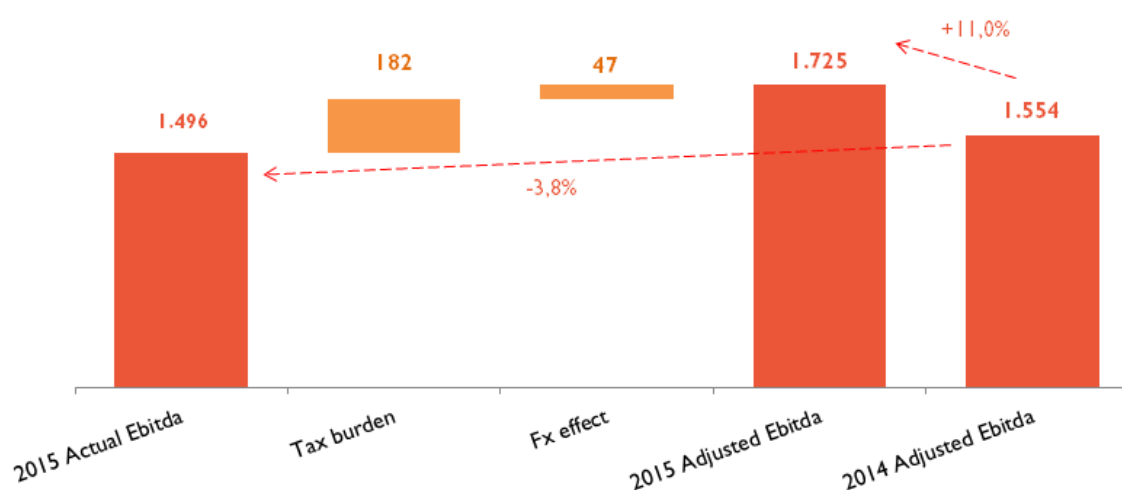
In a hypothetical scenario excluding these effects, EBITDA would have grown by 11% from 2014, as shown in the following chart.

³ Natura Digital Consultant.

⁴ Latam, France and Aesop

⁵ Growth in the consolidated number of consultants in December 2015 vs. December 2014.

**Adjusted 2015 Ebitda for presentation only, excluding the increase in tax burden and FX effect
(R\$ million)**



Note that the unfavorable impacts shown above were mitigated by the reductions in expenses achieved over the year. In Brazil, in comparison with the previous year, administrative expenses⁶ declined 2.9% and selling expenses⁷ remained stable, both in nominal terms.

In the case of net income, in addition to the factors affecting EBITDA, the 29.9% decline is also explained by higher interest rates and the non-cash effects from the mark-to-market adjustment of financial instruments to hedge foreign-denominated debt (MtM) and the revaluation of the provision for acquiring the remaining 21.26% interest in Aesop. In the following table, if these two last impacts are excluded, net income for 2015 would be approximately R\$599.6 million, compared to the R\$513.5 million recorded on the balance sheet.

R\$ million	4Q15	4Q14	Var. R\$	Var. %	2015	2014	Var. R\$	Var. %
Net Profit - Consolidated	145,4	225,2	(79,8)	(35,4)%	513,5	732,8	(219,3)	(29,9)%
Mark-to-market adjustment	(31,7)	19,0	(50,8)	(266,6)%	(25,2)	16,0	(41,3)	(257,3)%
Net Profit - Consolidated w/o MtM	113,6	244,2	(130,6)	(53,5)%	488,2	748,8	(260,6)	(34,8)%
Aesop purchase provision adjustment	11,1	0,3	10,8	n/d	111,3	3,8	107,5	n/d
Net Profit - Consolidated w/o MtM & Aesop adjust	124,7	244,6	(119,8)	(49,0)%	599,6	752,7	(153,1)	(20,3)%

The year was also marked by the greater rigor adopted in cash generation. We optimized capex, which amounted to R\$383 million (R\$385 million according to our early 2015 guidance / R\$505.7 million in 2014) and freed up R\$313.6 million in working capital (target of freeing up R\$200 million in 2015 / R\$208.3 million invested in 2014). As a result, our free cash generation in the year was R\$818 million (R\$209 million in 2014), while our leverage ratio (net debt / EBITDA) remained stable from the prior year: 1.13x in 2015 vs. 1.08x in 2014.

⁶ Administrative, R&D, IT and Project expenses.

⁷ Selling, marketing and logistics expenses

For 2016, our capex guidance is R\$350 million, with the investments allocated to technology and segmentation initiatives to support the direct selling channel, the new Aesop stores and the first Natura stores in Brazil, as well as the investments required to support the accelerated growth in Latam.

The following table shows capex by geography. In addition to the nominal reduction over the years, you can also see higher share of investments in the International Operations (Latam and Aesop), which are growing at an accelerated pace.

R\$ millions	Actual						Guidance	
	2013	AV%	2014	AV%	2015	AV%	2016	AV%
Brazil	485	88%	398	79%	239	62%	213	61%
Latam + França	48	9%	84	17%	83	22%	56	16%
Aesop	21	4%	24	5%	61	16%	81	23%
Total	554		506		383		350	

Lastly, our main priority is recovering our growth. We are concentrating our efforts and resources on initiatives to boost our competitiveness, putting all of the company's resources at the service of strengthening our brand and the success of our consultants. In parallel, we will continue our projects to enter other channels and the investments necessary to maintain robust growth in our international expansion, while maintaining our focus on cash generation and the disciplined management of our investments and resource allocation.

1. social and environmental highlights

Expanding the use of Brazilian social and biodiversity, we had two important initiatives in the Natura Ekos line: the launch of the line Copaíba line to protect and care for men's faces using Copaíba oil, and of the line Óleos Concentrados, which uses active ingredients from Amazonian biodiversity, namely *andiroba*, nuts, *açaí* and *piprioca*. The Copaíba line expands the potential generation of sustainable business for Natura and the communities, since Brazil ranks second worldwide in sales of men's personal care products.

Ahead of COP21, the global climate change conference held in Paris, we became signatories to the Net Zero by 2050 Deal sponsored by WeMeanBusiness and B Team, in which, alongside other organizations, we assumed commitments to reduce our environmental impacts to combat climate change. The commitment letter was sent to all leaders of UN signatory nations.

To foster more eco-efficient production models, we became ambassadors of The Ellen MacArthur Foundation in Brazil. In October, we hosted the launch of the circular economy platform in Brazil, in which some 150 leaders of companies and organizations participated.

In December, building on the social development strategy for local communities, we expanded the application of the Social Progress Index (IPS) to the communities surrounding the Cajamar and Vila Jaguará sites in the state of São Paulo. Based on this index, we will formulate sustainable development plans in partnership with the public sector, representatives from civil society and the private sector.

Indicator	Unit	2020 ambition	2015	2014
Relative carbon emissions (escopes 1, 2 e 3)	kg CO2/kg prod billed	2,15	3,17	3,00
% post consumption recycled materials ¹	% (g recycled mat/g packaging)	10,0	3,2	1,2
% product recyclability ²	% (g recycled mat/g packaging)	74,0	50,5	57,5
Eco-efficient packaging ³	% (eco-efficient packaging units billed/ total units billed)	40,0	26,2	29,0
Amazon inputs consumed in relation to total inputs	% (R\$ Amazon inputs/R\$ total inputs)	30,0	9,5	13,3
Cumulative business volume in the Pan-Amazon region ⁴	R\$ millions	1.000,0	751,9	582,1
Water consumption	Liters / units manufactured	0,32	0,49	0,45
"Crer Para Ver" Penetration - Brazil	% active Natura Consultants	24,0	23,0	20,0

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

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

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

⁴ Cumulative amounts since 2011.

Relative carbon emissions (scopes 1, 2 and 3): higher relative carbon emission in 2015 due to the lower sales volume in 2014 and the increased use of airfreight in the Latam operations. The initiatives to mitigate these effects include reducing airfreight in Brazil, expanding the use of sustainable technologies in the portfolio (e.g., fragrances in recycled glass) and optimizing the printing of catalogs in Latam.

% post-consumer recycled materials: increase in 2015 supported by fragrances in recycled glass.

% of product recyclability: the items sold in the portfolio in relation to 2014 had a lower potential for recycling in comparison with the country's average potential.

Eco-efficient packaging: lower sales of items with lower-mass packaging (e.g., refills).

Consumption of Amazonian inputs in relation to Natura's total consumption: decline in relation to 2014 due to the lower sales volume and foreign exchange rate variation, since a portion of total inputs is pegged to other currencies.

Cumulative business volume in the Pan-Amazon region: amount heavily affected by the investments in Ecoparque.

Relative water consumption: deterioration in the indicator compared to 2014 due to the lower production volume and less favorable mix.

Funding for Crer para Ver (Education) program: increase from 2014 due to the new product portfolio and the activation strategy, which ensures the allocation of the line's profit to investments in Education projects through the Natura Institute.

2. economic performance⁸

As from the second quarter, the following business segmentation was adopted: Brazil ("Brazil Operation"), Latin America ("LATAM Operation," including LATAM Corporate), Aesop (including the results of Holdings Natura Brasil Pty Ltd. and Natura Cosmetics Australia Pty Ltd.).

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

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

Quarter R\$ million	Consolidated ¹⁰			Pro-Forma								
	4Q15	4Q14	Change (%)	Brazil			Latam			Aesop		
	4Q15	4Q14	Change (%)	4Q15	4Q14	Change (%)	4Q15	4Q14	Change (%)	4T15	4T14	Change (%)
Total Consultants - end of period ('000) ⁹	1.883,0	1.742,8	8,0	1.376,9	1.318,5	4,4	505,1	422,5	19,5	-	-	n/d
Total Consultants - average of period ('000)	1.871,4	1.745,5	7,2	1.366,0	1.323,8	3,2	505,4	421,6	19,9	-	-	n/d
Units sold – items for resale (in millions)	139,6	143,4	(2,6)	109,7	117,6	(6,7)	27,9	24,3	14,6	1,8	1,2	53,1
Gross Revenue	3.200,2	2.931,0	9,2	2.256,3	2.373,9	(5,0)	750,5	456,4	64,5	187,5	95,8	95,6
Net Revenue	2.332,4	2.182,2	6,9	1.579,8	1.735,0	(8,9)	576,3	355,5	62,1	171,4	87,6	95,6
COGS	(712,9)	(677,8)	5,2	(507,7)	(549,4)	(7,6)	(183,3)	(114,6)	60,0	(20,7)	(12,6)	65,1
Gross Profit	1.619,5	1.504,5	7,6	1.072,2	1.185,6	(9,6)	392,9	240,9	63,1	150,7	75,1	100,7
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(842,1)	(752,5)	11,9	(559,1)	(579,8)	(3,6)	(258,0)	(160,7)	60,6	(16,9)	(8,4)	102,3
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses	(401,8)	(308,8)	30,1	(232,5)	(208,2)	11,7	(85,8)	(55,8)	53,8	(86,5)	(41,8)	106,9
Other Operating Income / (Expenses), net	10,8	2,8	284,5	11,6	3,1	272,8	(1,0)	(0,3)	n/d	0,3	0,1	n/d
Financial Income / (Expenses), net	(66,2)	(91,6)	n/d	(52,8)	(94,2)	n/d	(11,5)	(0,8)	n/d	(1,9)	3,5	n/d
Earnings Before Taxes	320,3	354,5	(9,6)	239,3	306,5	(21,9)	36,6	23,2	57,9	45,7	28,5	n/d
Income Tax and Social Contribution	(165,6)	(121,5)	36,3	(144,5)	(101,8)	42,0	(8,3)	(13,4)	n/d	(12,8)	(6,3)	103,9
Noncontrolling interests	(9,4)	(7,8)	19,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(9,4)	(7,8)	19,7
Net Income	145,4	225,2	(35,4)	94,8	204,8	(53,7)	28,4	9,8	189,6	23,5	14,4	n/d
EBITDA*	453,2	491,4	(7,8)	345,4	440,7	(21,6)	52,6	26,6	97,5	55,4	27,4	102,2
Gross Margin	69,4%	68,9%	0,5 pp	67,9%	68,3%	(0,5) pp	68,2%	67,8%	0,4 pp	87,9%	85,7%	2,2 pp
Selling, Marketing and Logistics Expenses/Net Revenue	36,1%	34,5%	1,6 pp	35,4%	33,4%	2,0 pp	44,8%	45,2%	(0,4) pp	9,9%	9,5%	0,3 pp
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses/Net Revenue	17,2%	14,1%	3,1 pp	14,7%	12,0%	2,7 pp	14,9%	15,7%	(0,8) pp	50,5%	47,7%	2,8 pp
Net Margin	6,2%	10,3%	(4,1) pp	6,0%	11,8%	(5,8) pp	4,9%	2,8%	2,2 pp	13,7%	16,4%	(2,7) pp
EBITDA Margin	19,4%	22,5%	(3,1) pp	21,9%	25,4%	(3,5) pp	9,1%	7,5%	1,6 pp	32,3%	31,3%	1,1 pp

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

⁸ The above pro-forma Income Statement for 3Q15 includes reclassifications related mainly to logistics expenses at the International Operations in order to improve comparisons with 3Q15. These adjustments do not impact the figures for Consolidated EBITDA and Consolidated Net Income previously.

⁹ Position at the end of cycle 18 in Brazil, cycle 17 in Latam and cycle 12 in France.

¹⁰ reported Consolidated figures include Brazil, Latam, Aesop and France.

Year-to-date R\$ million				Pro-Forma								
	Consolidated ¹⁰			Brazil			Latam			Aesop		
	2015	2014	Change (%)	2015	2014	Change (%)	2015	2014	Change (%)	2015	2014	Change (%)
Total Consultants - end of period ('000) ⁹	1.883,0	1.742,8	8,0	1.376,9	1.318,5	4,4	505,1	422,5	19,5	-	-	n/d
Total Consultants - average of period ('000)	1.801,4	1.699,3	6,0	1.330,8	1.299,6	2,4	470,6	399,7	17,7	-	-	n/d
Units sold – items for resale (in million)	499,7	531,3	(5,9)	399,3	446,9	(10,7)	99,8	0,0	0,0	4,8	3,4	41,0
Gross Revenue	10.806,4	9.950,3	8,6	7.892,1	8.185,6	(3,6)	2.424,7	1.484,1	63,4	472,1	265,2	78,0
Net Revenue	7.899,0	7.408,4	6,6	5.593,7	5.989,2	(6,6)	1.859,1	1.164,0	59,7	431,5	242,4	78,0
COGS	(2.416,0)	(2.274,4)	6,2	(1.778,4)	(1.875,4)	(5,2)	(584,5)	(364,6)	60,3	(49,7)	(31,0)	60,6
Gross Profit	5.483,0	5.134,0	6,8	3.815,3	4.113,8	(7,3)	1.274,5	799,4	59,4	381,8	211,4	80,6
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(2.998,8)	(2.680,5)	11,9	(2.081,0)	(2.077,0)	0,2	(844,3)	(562,1)	50,2	(50,3)	(26,4)	90,9
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses	(1.293,2)	(1.108,6)	16,7	(742,9)	(764,7)	(2,9)	(276,9)	(182,2)	51,9	(267,6)	(151,0)	77,2
Other Operating Income / (Expenses), net	65,8	19,8	232,5	66,7	14,4	363,1	(0,3)	(0,8)	n/d	(0,6)	6,2	n/d
Financial Income / (Expenses), net	(381,4)	(268,3)	42,2	(395,7)	(267,1)	48,2	18,3	(1,3)	n/d	(4,0)	0,1	n/d
Earnings Before Taxes	875,3	1.096,4	(20,2)	662,4	1.019,5	(35,0)	171,3	53,0	223,3	59,3	40,3	n/d
Income Tax and Social Contribution	(352,6)	(355,2)	(0,7)	(261,1)	(306,2)	(14,7)	(69,1)	(36,1)	91,3	(22,4)	(12,8)	75,0
Noncontrolling interests	(9,2)	(8,4)	9,7	0,0	0,0	n/d	0,0	0,0	n/d	(9,2)	(8,4)	n/d
Net Income	513,5	732,8	(29,9)	401,3	713,3	(43,7)	102,2	16,8	506,4	27,6	19,1	44,8
EBITDA*	1.495,9	1.554,5	(3,8)	1.251,3	1.451,7	(13,8)	169,7	64,7	162,4	90,2	53,1	69,9
Gross Margin	69,4%	69,3%	0,1 pp	68,2%	68,7%	(0,5) pp	68,6%	68,7%	(0,1) pp	88,5%	87,2%	1,2 pp
Selling, Marketing and Logistics Expenses/Net Revenue	38,0%	36,2%	1,8 pp	37,2%	34,7%	2,5 pp	45,4%	48,3%	(2,9) pp	11,7%	10,9%	0,8 pp
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses/Net Revenue	16,4%	15,0%	1,4 pp	13,3%	12,8%	0,5 pp	14,9%	15,7%	(0,8) pp	62,0%	62,3%	(0,3) pp
Net Margin	6,5%	9,9%	(3,4) pp	7,2%	11,9%	(4,7) pp	5,5%	1,4%	4,0 pp	6,4%	7,9%	(1,5) pp
EBITDA Margin	18,9%	21,0%	(2,0) pp	22,4%	24,2%	(1,9) pp	9,1%	5,6%	3,6 pp	20,9%	21,9%	(1,0) pp

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

Employee profit sharing plan: R\$ 54,6 million in 2015 and R\$ 90,0 million in 2014.

Management compensation: R\$ 21,8 million in 2015 and R\$ 19,4 million in 2014.

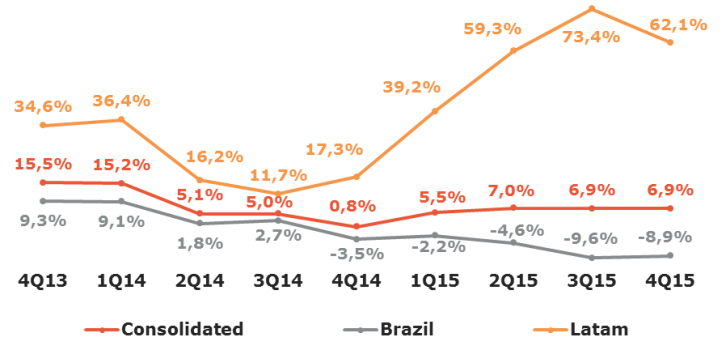
⁹ Position at the end of cycle 18 in Brazil, cycle 17 in Latam and cycle 12 in France.

¹⁰ Consolidated figures include Brazil, Latam, Aesop and France

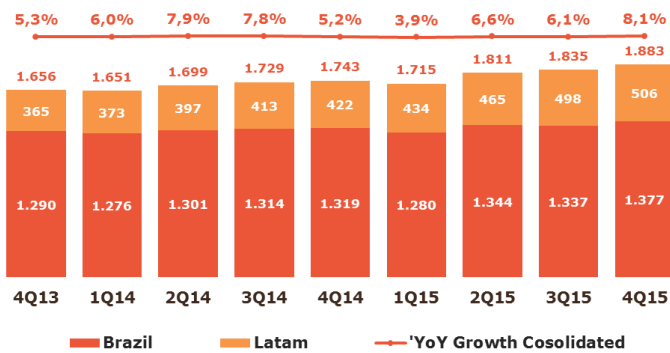
2.1. Net Revenue

In Brazil, our gross revenue contracted 5.0% from 4Q14 (net revenue -8.9%). In the period, as in prior quarters, the growth in consultant recruiting on the prior year contributed to the channel's growth, of 4.4%. On the other hand, the reduction in the number of items sold contributed to the 7.6% drop in consultant productivity¹¹. As explained above, net revenue declined faster than gross revenue, due to the substantial increase in the tax burden.

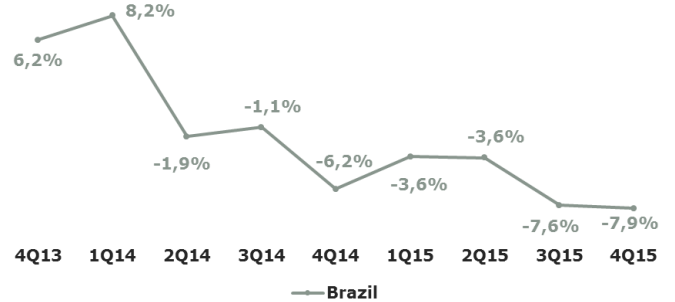
Net Revenue Growth (R\$ - % Year over Year)



Consultants - end of period



Productivity (% year over year) (11)



In 4Q15, Latam¹² posted net revenue growth of 62.1% in BRL (26.9% in local currency) to account for 24.7% of consolidated net revenue (16.3% in 4Q14), with a robust channel that maintains high growth rates (+19.5% vs. 4Q14) and increases in the number of items sold (14.6%). Note that growth in BRL benefitted from the currency's depreciation against a basket of Latam currencies.

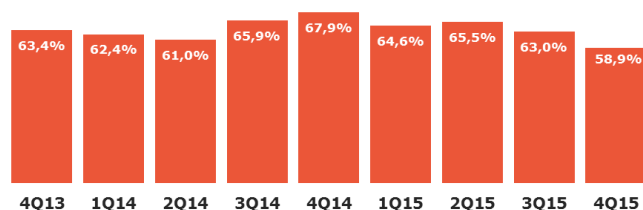
In 4Q15, Aesop posted net revenue growth of 95.6% in BRL (46.2% in local currency) to account for 7.3% of consolidated net revenue (4.0% in 4Q14), with 37 new stores opened since 4Q14 and a 53.1% increase in the number of items sold.

¹¹ Productivity at retail prices = (gross revenue in the period/average number of consultants in the period)/(1 - % consultants' profit).

¹² The International Operations include Latam, France and Aesop.

2.2. innovation & products

Innovation (%NR)



In the 12 months to December 2015, the innovation index¹³ stood at 58.9%, compared to 67.9% in the 12 months to December 2014. The relative contribution of products launched in 2015 was lower than that of launches in 2014.

2.3. gross margin

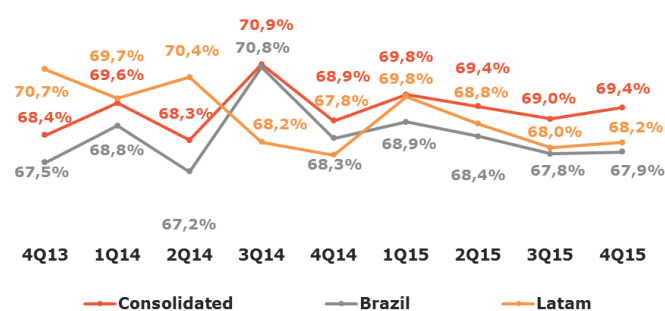
Consolidated gross margin in 4Q15 increased 0.5 p.p. from the year-ago period. While gross margin at the International Operations continued to expand (+0.4 p.p. in Latam and 2.2 p.p. at Aesop), gross margin in Brazil was adversely affected by the weaker BRL, the higher tax burden and lower sales volume, leading to contraction of 0.5 p.p.

The following table presents the main cost components:

	4Q15	4Q14	2015	2014
RM / PM / FP*	82.8	83.1	80.2	81.2
Labor	7.8	8.5	8.8	9.3
Depreciation	2.8	2.4	3.3	2.7
Other	6.6	6.0	7.8	6.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0

*Raw Material, Packaging material and Finished Products

Gross Margin (%NR)



¹³ Innovation Index: share in the last 12 months of the sale of products launched in the last 24 months.

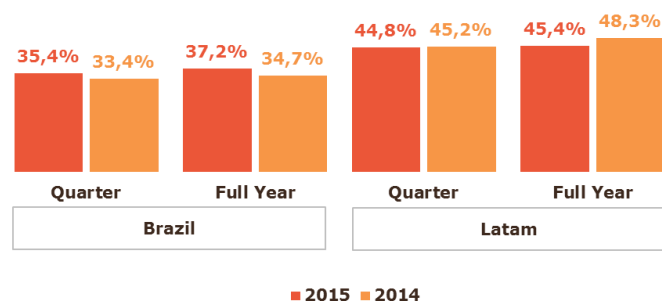
2.4. operating expenses

In Brazil, **selling, marketing and logistics expenses** declined 3.6% in nominal terms compared to 4Q14, with the weaker revenue leading to a reduction in variable expenses (e.g., logistics). As a ratio of net revenue, these expenses increased, due to the weaker dilution of fixed costs resulting from the contraction in revenue.

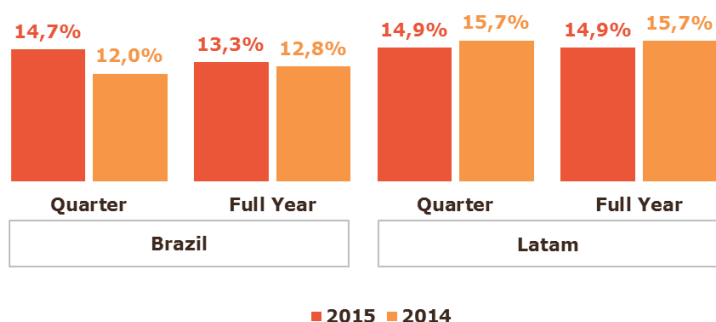
In Latam, as observed in prior quarters, even with the maintenance of significant investments in marketing, the increase in this group of expenses lagged revenue growth and supported fixed cost dilution.

In the consolidated results for 2015, these expenses increased 11.9% from 2014, with the International Operations registering an increase due to its accelerated growth and Brazil remaining flat (+0.2% in nominal terms vs. 2014), thanks to the efforts to optimize resources.

Selling, Marketing and Logistics (%NR)



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



In Brazil, **administrative, R&D, IT and project expenses** increased 11.7% in 4Q15 compared to 4Q14, but fell 2.9% in 2015 compared to 2014, reflecting the ongoing efforts to cut costs and expenses in various income statement lines, regardless of the difference in phasing between 2015 and 2014.

In Latam, administrative expenses lagged revenue growth, supporting fixed cost dilution and offsetting the high inflation in

Argentina and the costs with implementing systems in these countries. In addition, part of the 53.8% increase in the quarter refers to BRL depreciation against a basket of Latam currencies.

2.5. other operating income and expenses

In 4Q15, we posted consolidated operating income of R\$10.8 million (R\$2.8 million in 4Q14), which was mainly due to the reclassification of interest expenses on subsidized loans from the net financial result (Accounting Pronouncement CPC 07) and to the income from asset divestments.

2.6. EBITDA

EBITDA (R\$ million)

Figures include the operating result and transaction costs associated with AESOP.

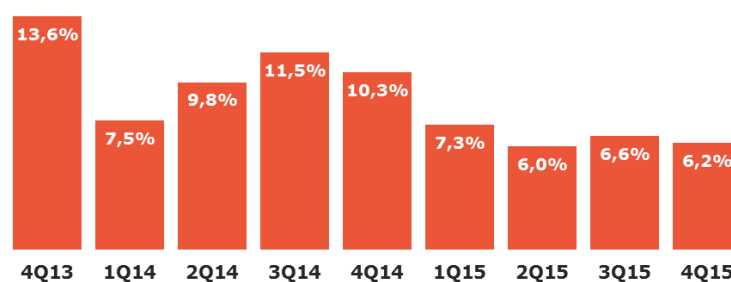
	4Q15	4Q14	Var %	2015	2014	Var %
Net Revenue	2.332,4	2.182,2	6,9	7.899,0	7.408,4	6,6
(-) Costs and expenses	1.945,9	1.736,2	12,1	6.642,2	6.043,8	9,9
EBIT	386,5	446,0	(13,3)	1.256,7	1.364,7	(7,9)
(+) Depreciation / amortization	66,7	45,4	46,9	239,2	189,8	26,0
EBITDA	453,2	491,4	(7,8)	1.495,9	1.554,5	(3,8)

In 4Q15 and 2015, consolidated EBITDA contracted in nominal terms from the year-ago period, due to the contraction in sales in Brazil, the higher tax burden and BRL depreciation. In nominal terms, these factors were partially offset by EBITDA growth in the International Operations and by ongoing efforts to cut expenses.

2.7. net income

In 4Q15, consolidated net income decreased 35.4% and net margin contracted to 6.2%, from 10.3% in 4Q14. In addition to the aforementioned factors affecting EBITDA, the contraction in net income is explained by the non-cash effects from the provision for the acquisition of the remaining 21.26% interest in Aesop and the mark-to-market

Net Margin (%NR)



adjustment of financial instruments to hedge foreign-denominated debt. Excluding these last two impacts, net income in the quarter declined 49%. In 2015, net income contracted 29.9%, or by 20.3% after excluding the same two impacts.

R\$ million	4Q15	4Q14	Var. R\$	Var. %	2015	2014	Var. R\$	Var. %
Net Profit - Consolidated	145,4	225,2	(79,8)	(35,4)%	513,5	732,8	(219,3)	(29,9)%
Mark-to-market adjustment	(31,7)	19,0	(50,8)	(266,6)%	(25,2)	16,0	(41,3)	(257,3)%
Net Profit - Consolidated w/o MtM	113,6	244,2	(130,6)	(53,5)%	488,2	748,8	(260,6)	(34,8)%
Aesop purchase provision adjustment	11,1	0,3	10,8	n/d	111,3	3,8	107,5	n/d
Net Profit - Consolidated w/o MtM & Aesop adjus	124,7	244,6	(119,8)	(49,0)%	599,6	752,7	(153,1)	(20,3)%

2.8. cash flow

As mentioned above, free cash flow generation was substantially higher than in 2014. The improvement in working capital, which positively changed by R\$521.9 million, compared to the decline of R\$250.6 million in 2014, combined with the reduction in CAPEX, offset the R\$219.3 million drop in net income, for free cash generation of R\$818.1 million, or R\$609.5 million more than in the previous year.

R\$ million	4Q15	4Q14	Change (%)		2015	2014	Var. R\$	Var. %
Net Income*	145,4	225,2	(79,8)	(35,4)	513,5	732,8	(219,3)	(29,9)
Depreciation and amortization	66,7	45,4	21,3	46,9	239,2	189,8	49,4	26,0
Non-cash / Other**	34,6	8,1	26,5	326,9	23,5	(3,8)	27,3	(713,6)
Aesop purchase provision adjustment	11,1	0,3	10,8	3.081,8	111,3	3,8	107,5	2.810,8
Sales assets cash adjustment	(1,8)	0,0	(1,8)	0,0	(77,9)	0,0	(77,9)	0,0
Internal cash generation	255,9	279,0	(23,1)	(8,3)	809,5	922,6	(113,1)	(12,3)
Working Capital (Increase)/Decrease	55,9	130,5	(74,6)	(57,2)	313,6	(208,3)	521,9	(250,6)
Operating cash generation	311,8	409,5	(97,7)	(23,9)	1.123,2	714,3	408,8	57,2
Additions / Exclusions Property and Intangible assets	(142,4)	(167,2)	24,8	(14,9)	(305,1)	(505,7)	200,6	(39,7)
Free Cash Flow***	169,4	242,3	(72,9)	(30,1)	818,1	208,6	609,5	292,1

(*) Net income attributable to owners of the Company

(**) Some 2014 figures were adjusted for proper disclosure

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

2.9. indebtedness

As the following table shows, we ended the quarter with a net debt/EBITDA ratio of 1.13, compared to 1.08 in the year-ago period.

R\$ million	Dec/15	Share (%)	Dec/14	Share (%)	Change (%)
Short-Term	2.161,4	48,3	1.466,6	43,5	47,4
Long-Term	3.374,5	75,5	2.514,6	74,6	34,2
Derivatives*	(730,8)	(16,3)	(360,1)	(10,7)	102,9
Finance Leases / Others**	(334,7)	(7,5)	(249,7)	(7,4)	34,1
Total Debt	4.470,3	100,0	3.371,4	100,0	32,6
(-) Cash, cash equivalents and short-term investment	2.783,7		1.696,0		64,1
(=) Net Debt - Net Cash	1.686,6		1.675,4		0,7
Net Debt / Ebitda	1,13		1,08		
Total Debt / Ebitda	2,99		2,17		

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

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

The 32.6% increase in total debt is explained in large part by higher interest rates and by opportune funding transactions to settle liabilities maturing in the coming quarters.

The increase in the amount related to derivative instruments (R\$730.8 million in 4Q15 vs. R\$360.1 million in 4Q14) is due to the BRL depreciation between the loan contract date and the close of 4Q15.

3. dividends

On Feb. 17, 2016, the Board of Directors approved the proposal to be submitted to the Annual Shareholders Meeting to be held on April 15, 2016 for the payment, on April 20, 2016, of the balance of dividends and interest on equity for fiscal year 2015, in the amounts of R\$105.73 million and R\$17.40 million (R\$14.27 million net of withholding tax), respectively.

On Aug. 13, 2015, we paid interim dividends of R\$207.29 million and interest on equity of R\$29.04 million (R\$24.68 million net of withholding tax).

The aggregate amount of dividends and interest on equity for fiscal year 2015 represents a net payout of R\$0.8180 per share and corresponds to approximately 70% of net income for 2015.

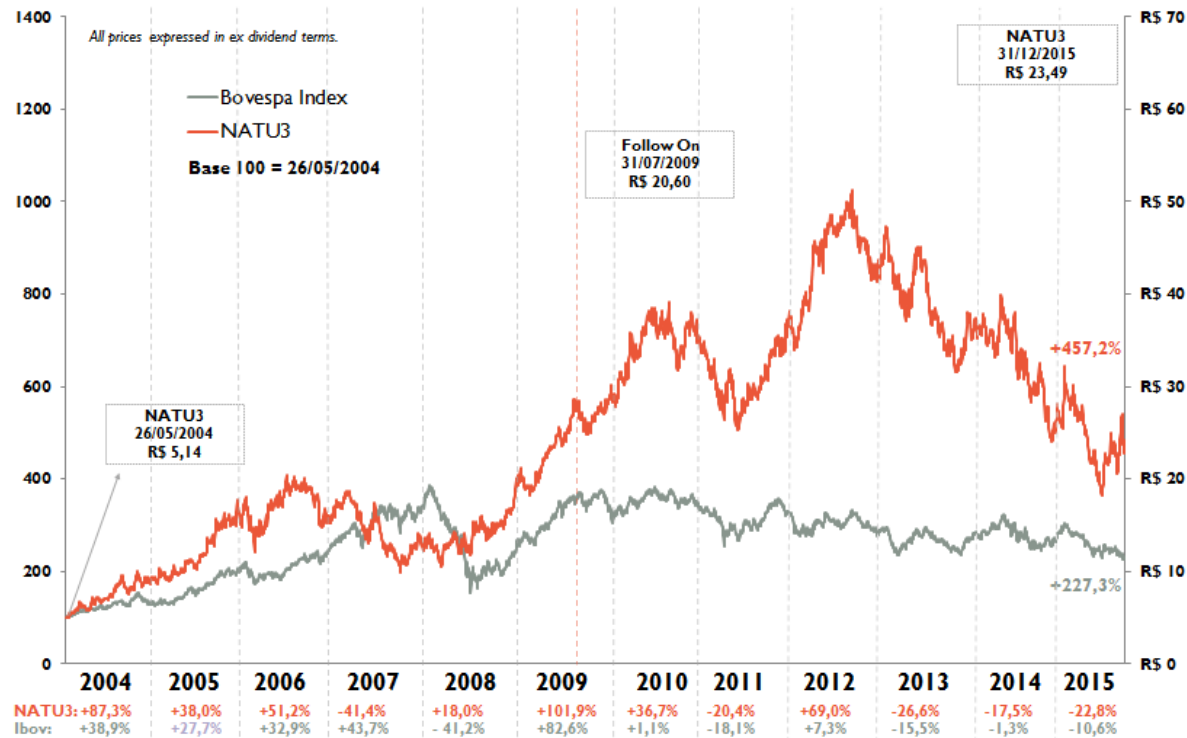
4. NATU3 performance

In 2015, the price of Natura stock declined by 22.8%, while the Bovespa Index fell by 10.6%.

Average daily trading volume in 2015 was R\$30.2 million, compared to R\$47.9 million in the prior-year period.

In the year, our average ranking in the Bovespa Liquidity Index was 46th.

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



conference call & webcast

Conference Call and Webcast will take place on **Feb. 18, 2016 (Thursday)** according to the timetable below:

Portuguese / English

10:00 a.m. (Brasília time)

7:00 a.m. (New York time) (simultaneous translation)

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

From USA: Toll Free + **1 888 700 0802**

From other countries: **+1 786 924 6977**

Code: **Natura**

Live webcast:

www.natura.net/investidor

investor relations

Tel: (11) 4571-7786

Fabio Cefaly, fabiocefaly@natura.net

Luiz Palhares, luizpalhares@natura.net

Rodrigo Yuzo Ishiwa, rodrigoishiwa@natura.net

Camila Soares Cabrera, camilacabrera@natura.net



balance sheets

in December 2015 and December 2014

(in millions of Brazilian real – R\$)

ASSETS	Dec-15	Dec-14	LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	Dec-15	Dec-14
CURRENT ASSETS			CURRENT LIABILITIES		
Cash and cash equivalents	1.591,8	1.164,2	Borrowings and financing	2.161,4	1.466,6
Short-term investments	1.191,8	531,8	Trade and other payables	802,9	599,6
Trade receivables	909,0	847,5	Payroll, profit sharing and related taxes	201,2	210,5
Inventories	963,7	890,0	Taxes payable	1.048,0	715,5
Recoverable taxes	320,4	240,3	Provision for acquisition of non-controlling interest	190,7	48,2
Derivatives	734,5	317,0	Other payables	168,8	78,6
Other receivables	307,5	248,5	Total current liabilities	4.572,9	3.119,0
Total current assets	6.018,7	4.239,3			
NON CURRENT ASSETS			NON CURRENT LIABILITIES		
Recoverable taxes	289,4	182,7	Borrowings and financing	3.374,5	2.514,6
Deferred income tax and social contribution	212,6	147,8	Taxes payable	87,7	99,0
Escrow deposits	287,8	263,3	Deferred income tax and social contribution	34,1	0,0
Other noncurrent assets	17,6	85,7	Provision for tax, civil and labor risks	77,9	75,8
Property, plant and equipment	1.752,4	1.672,1	Provision for acquisition of non-controlling interest	0,0	97,2
Intangible assets	816,5	609,2	Others provisions	170,1	145,8
Total noncurrent assets	3.376,3	2.960,8	Total non current liabilities	3.744,3	2.932,4
			SHAREHOLDERS' EQUITY		
			Capital	427,1	427,1
			Treasury shares	(37,9)	(37,9)
			Capital reserves	134,7	137,3
			Earnings reserves	409,5	189,3
			Proposed additional dividend	123,1	449,3
			Adjustment of equity evaluation	(28,3)	(41,4)
			Total equity attributable to owners of the Company	1.028,2	1.123,7
			Non controlling interests	49,6	25,0
			Total shareholders' equity		
			Total do patrimônio líquido	1.077,8	1.148,7
TOTAL ASSETS	9.395,0	7.200,1	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	9.395,0	7.200,1

income statement

for the three and nine-month periods ended December 31, 2015 and 2014

R\$ million	4T15	4T14	2015	2014
NET REVENUE	2.332,4	2.182,3	7.899,0	7.408,4
Cost of sales	(712,9)	(671,8)	(2.416,0)	(2.250,1)
GROSS PROFIT	1.619,5	1.510,5	5.483,0	5.158,3
OPERATING (EXPENSES) INCOME				
Selling, Marketing and Logistics expenses	1,0	(752,3)	(2.998,8)	(2.680,1)
Administrative, P&D, IT and Project Expenses	(2,0)	(314,8)	(1.293,2)	(1.133,3)
Other operating (expenses) income, net	(1.232,0)	2,7	65,8	19,8
INCOME FROM OPERATIONS BEFORE FINANCIAL INCOME (EXPENSE)	386,5	446,0	1.256,8	1.364,7
Financial income	215,9	250,7	1.927,2	703,8
Financial expenses	(282,1)	(342,2)	(2.308,6)	(972,1)
INCOME BEFORE INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	320,4	354,5	875,4	1.096,4
Income tax and social contribution	(165,6)	(121,5)	(352,6)	(355,2)
NET INCOME BEFORE NONCONTROLLING	154,8	233,0	522,7	741,2
Noncontrolling	9,4	7,8	9,2	8,4
NET INCOME	145,4	225,2	513,5	732,8
ATTRIBUTABLE TO				
Owners of the Company	145,4	225,2	513,5	732,8
Noncontrolling	9,4	7,8	9,2	8,4
	154,8	233,0	522,7	741,2

cash flow statement

for the three and nine-month periods ended December 31, 2015 and 2014

R\$ million	2015	2014
CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES		
Net income	522,7	741,2
Adjustments to reconcile net income to net cash provided by operating activities:		
Depreciation and amortization	239,2	189,8
Reversal for losses on transactions with derivative contracts " swap " and "forward "	(738,0)	(53,6)
Provision for tax, civil and labor contingencies	15,0	10,2
Monetary restatement of escrow deposits	(21,2)	(28,6)
Income tax and social contribution	352,6	355,2
Loss on sale and disposal of fixed and intangible assets	(18,5)	28,4
Interest and exchange variation on loans and financing	1.199,2	276,8
Exchange variation on other assets and liabilities	(14,1)	7,2
Provision for losses on property	6,3	6,8
Provision (reversal) related to the grant of options to purchase shares	(2,6)	2,4
Net provision for doubtful accounts of reversal	6,4	17,4
Net Provision (reversal) for losses on inventories	14,3	(13,1)
Provision of health care plan and others	6,8	1,0
Net income attributable to non-controlling	(9,2)	(8,4)
Belated recognition of tax credit	0,0	(13,5)
Provision for acquisition of non-controlling	111,3	3,8
	1.670,4	1.522,9
(INCREASE) DECREASE IN ASSETS		
Trade receivables	(67,9)	(57,9)
Inventories	(88,0)	(77,3)
Recoverable taxes	(186,8)	(53,4)
Other receivables	(13,1)	(46,5)
Subtotal	(355,8)	(235,2)

INCREASE (DECREASE) IN LIABILITIES		
Domestic and foreign suppliers	207,9	(105,6)
Payroll, profit sharing and related taxes, net	(9,3)	32,9
Taxes payable	(5,1)	(114,4)
Other payables	89,3	(11,4)
Payments related to tax, civil and labor claims	(12,9)	(8,2)
Subtotal	269,9	(206,8)
CASH GENERATED BY OPERATING ACTIVITIES	1.584,6	1.080,9
OUTHERS CASH FLOWS BY OPERATING ACTIVITIES		
Payments of income tax and social contribution	(70,3)	(254,2)
Withdrawal (payment) of escrow deposits	(3,3)	177,7
Receivables (Payments) of derivatives	323,9	(109,8)
Payment of interest on borrowings and financing	(256,9)	(137,2)
NET CASH GENERATED BY OPERATING ACTIVITIES	1.578,0	757,5
CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES		
Acquisition of property, plant and equipment and intangible assets	(382,9)	(505,7)
Receivable from sale of fixed and intangible assets	77,9	0,0
Short-term investments	(5.868,6)	(4.760,5)
Redemption of short-term investments	5.208,5	4.535,0
NET CASH GENERATED (USED) IN INVESTING ACTIVITIES	(965,0)	(731,2)
CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES		
Repayments of borrowings and financing - principal	(1.709,5)	(732,7)
Proceeds from borrowings and financing	2.258,9	1.620,1
Acquisition of additional shares of Emeis	(66,1)	(27,8)
Sale of treasury shares due to exercise of stock options	0,0	33,8
Payment of dividends and interest on capital of the prior year and anticipation of dividends in t	(685,6)	(756,5)
NET CASH GENERATED (USED) IN FINANCING ACTIVITIES	(202,3)	136,9
Gain arising on translation foreign currency cash and cash equivalents	16,9	(2,0)
INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	427,7	161,2
Cash and cash equivalents at the beginning of the year/period	1.164,2	1.003,0
Cash and cash equivalents at the end of the year/period	1.591,8	1.164,2
INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS	427,7	161,2
ADDITIONAL STATEMENTS OF CASH FLOWS INFORMATION:		
Non cash itens:		
Capitalization of financial leasing	80,9	83,6
Hedge accounting	8,6	11,9
Dividends and interest on interest capital declared and not distributed	123,1	449,3
* The notes are an integral part of these financial statements.		

glossary

_CDI: the overnight rate for interbank deposits.

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

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

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

_GHG: Greenhouse gases.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

