

# RESULTADOS 4T16



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

# Índice

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

## Introdução

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

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

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

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

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

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

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

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

## RESULTADOS

## Consolidado 4T16

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

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

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

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

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

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

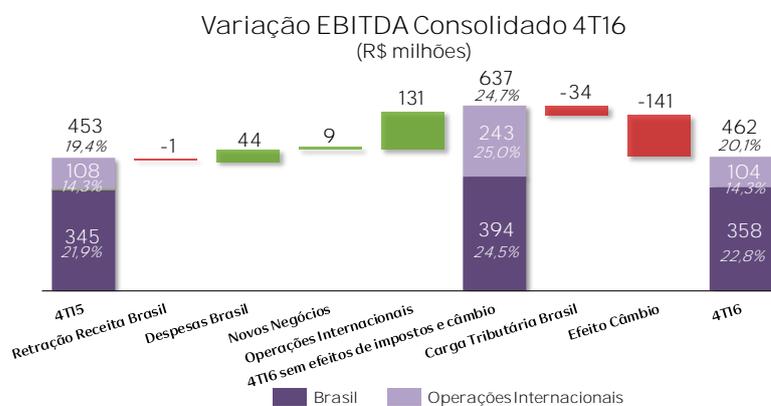
\_Operações Internacionais: resultados positivos das operações da América Latina e Aesop, desconsiderando o efeito cambial;

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

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

## Brasil 4T16

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



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

### Operações internacionais 4T16

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

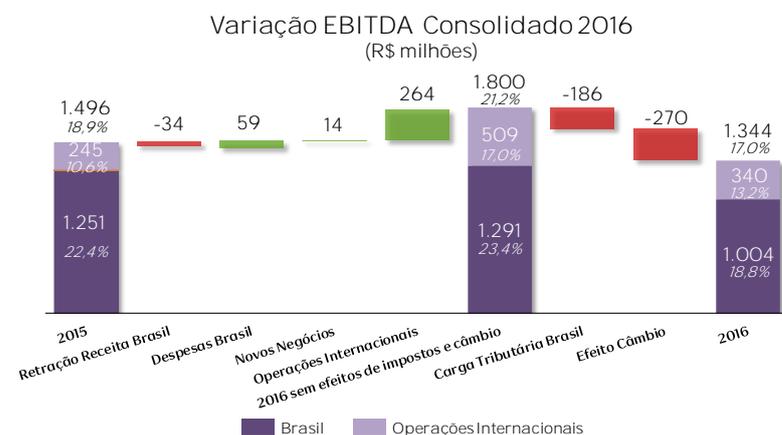
A Aesop também manteve o crescimento acelerado em moeda local, de 29% no período. Inauguramos 41 novas lojas exclusivas, e tivemos um crescimento em vendas mesmas lojas de 12% no ano; as lojas de departamento chegaram a 85 unidades, contra 73 em dezembro de 2015, e seu crescimento em vendas mesmas lojas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

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

### Resultado consolidado anual

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

# 1. destaques socioambientais

## Parcerias que geram impacto positivo

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

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

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

## Natura é reconhecida no Brasil e no mundo

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

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

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

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

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

<sup>4</sup> Valores acumulados desde 2011.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. desempenho econômico-financeiro

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Consolidado inclui Brasil, Latam, Aesop e França.

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

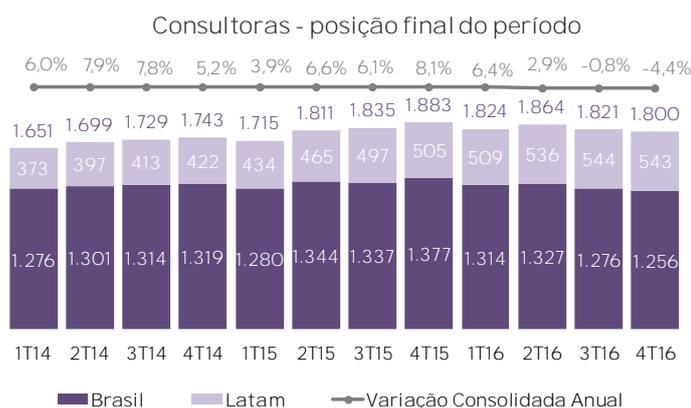
## 2.1. receita

### Brasil

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

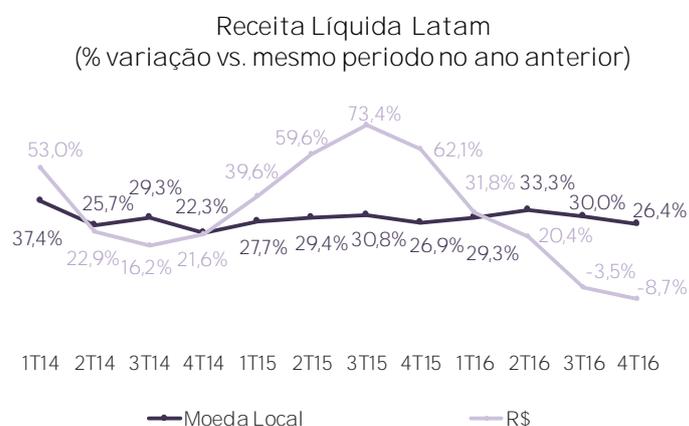
No trimestre, o número de consultoras sofreu uma queda de 8,8% em comparação com o ano passado. Por outro lado, colocamos em prática ações voltadas à melhora da produtividade das consultoras, que no período teve aumento de 9,7%.

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



### Latam

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

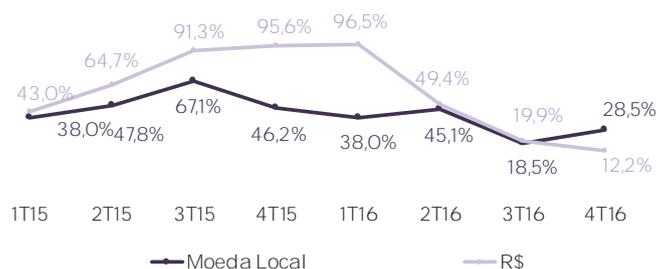


<sup>3</sup> Produtividade a preços de varejo = (receita bruta do período/número de consultoras média do período)/(1 - %lucro da consultora)

## Aesop

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

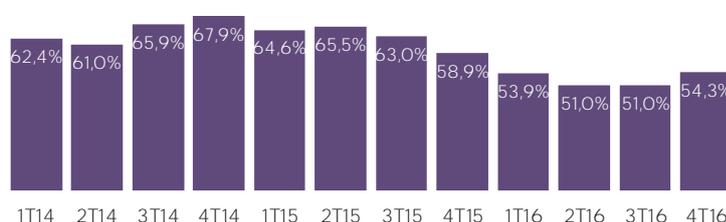
Receita Líquida Aesop  
(% variação vs. mesmo período no ano anterior)



## 2.2. inovação e produtos

O índice de inovação<sup>4</sup>, com base nos últimos 12 meses findos em dezembro de 2016, foi de 54,3%. O índice é maior do que os verificados durante o ano de 2016.

Inovação (%RL)



## 2.3. margem bruta

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

### Brasil

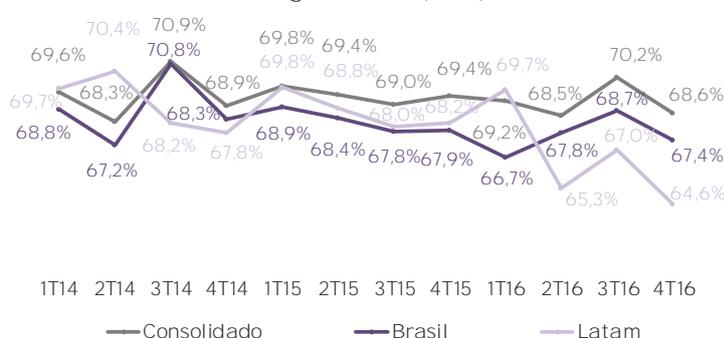
Queda de 0,5pp, provocada pelo aumento de 1,5pp na carga tributária do período, em função de aumentos de alíquota de ICMS e também de MVA.

### Latam

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

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

Margem Bruta (%RL)



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

\*Matéria Prima, Material de Embalagem e Produto Acabado

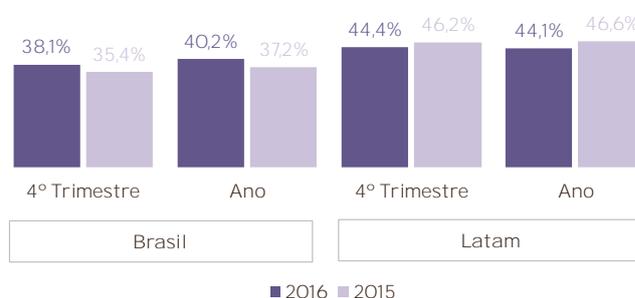
<sup>4</sup> Índice de Inovação: participação, nos últimos 12 meses, da venda dos produtos lançados nos últimos 24 meses.

## 2.4. despesas operacionais

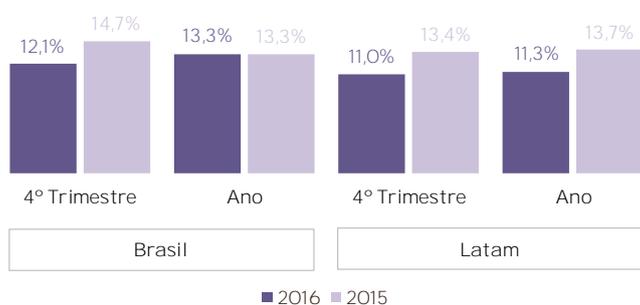
No Brasil, as despesas com vendas, marketing e logística apresentaram crescimento nominal de 7,2% frente ao 4T15, em função de maiores despesas com vendas, pela maior remuneração, incentivos e capacitação da força de vendas.

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

Despesas com Vendas, Marketing e Logística (%RL)



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



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

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

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

## 2.5. outras despesas e receitas operacionais

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

## 2.6. EBITDA

EBITDA CONSOLIDADO (R\$ milhões)

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

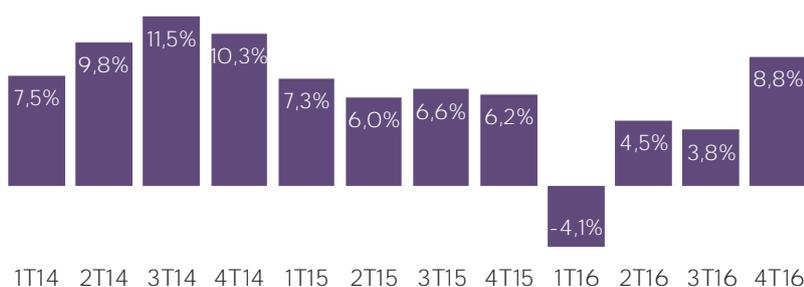
No 4T16, o EBITDA consolidado avançou 2,0% frente ao 4T15. No Brasil, o crescimento de 3,8% é explicado pelo forte controle das despesas e melhoras em outras receitas, conforme já descrito acima, que superaram a perda de 0,5pp em margem bruta.

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

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

## 2.7. Lucro (prejuízo) líquido

Margem Líquida (%RL)



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

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

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

O quadro abaixo apresenta as principais variações do resultado financeiro:

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

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

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

## 2.8. fluxo de caixa

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

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

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

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

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

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

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

## 2.9. endividamento

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

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

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

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

### 3. dividendos

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

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

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

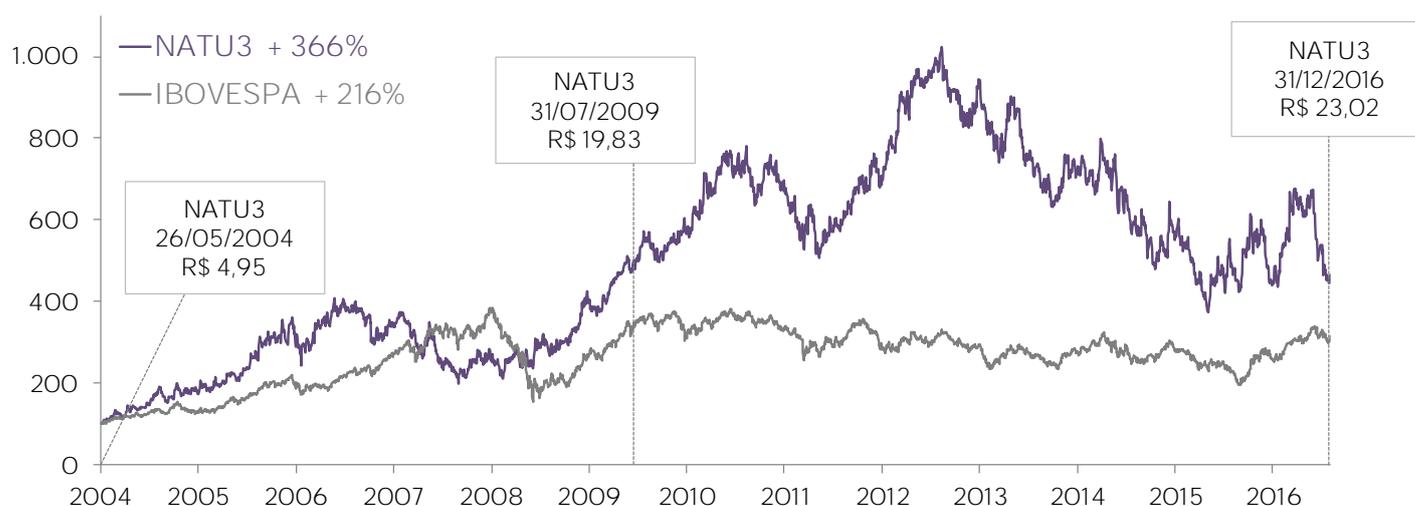
## 4. desempenho NATU3

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

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

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

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



## 5. teleconferência & webcast

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

Português / Inglês

10h00 - Horário de Brasília

08h00 - Horário de Nova York (tradução simultânea)

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

Participantes dos EUA: Toll Free + 1 888 700 0802

Participantes de outros países: +1 786 924 6977

Senha para os participantes: Natura

Transmissão ao vivo pela internet:

[www.natura.net/investidor](http://www.natura.net/investidor)

## 6. relações com investidores

Telefone: (11) 4571-7786

Marcel Goya, [marcelgoya@natura.net](mailto:marcelgoya@natura.net)

Luiz Palhares, [luizpalhares@natura.net](mailto:luizpalhares@natura.net)

Deborah Bülow Fernandes, [deborahfernandes@natura.net](mailto:deborahfernandes@natura.net)

Camila Soares Cabrera, [camilacabrera@natura.net](mailto:camilacabrera@natura.net)



## 7. balanço patrimonial

em dezembro de 2016 e dezembro de 2015

(em milhões de reais - R\$)

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

## 8. demonstração dos resultados

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

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

## 9. demonstração dos fluxos de caixa

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

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

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

## 10. glossário

\_CDI: Certificado de depósito interbancário.

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

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

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

\_GEE: Gases de Efeito Estufa.

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

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

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

\_PLR: Participação nos Lucros e Resultados.

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

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

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

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

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

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

