

Natura

Relatório de Administração 2014

Mensagem dos Fundadores

Compromisso com a Vida

“A água de São Paulo está no fim.”

Paulo Nogueira Neto, professor de Ecologia da USP e, à época, titular da Secretaria Especial do Meio Ambiente, em reportagem da Folha de S.Paulo de 25/5/1977.

“2015 pode ser um ponto de virada no desenvolvimento humano, se concordarmos sobre um caminho para a resiliência por meio de fortes acordos sobre redução do risco de desastres, financiamento do desenvolvimento, mudanças climáticas e um novo conjunto de objetivos de desenvolvimento sustentável.”

Ban Ki-moon, secretário-geral da Organização das Nações Unidas, no Fórum Econômico Mundial, em Davos, janeiro de 2015.

Entre a advertência do respeitado e pioneiro ambientalista, em 1977, para a crise que agora se evidencia em todo o Sudeste brasileiro e a exortação de Ban Ki-moon para o ano que agora vivemos, o conhecimento dos riscos crescentes que pairam sobre a vida planetária cresceu expressivamente e impõe a necessidade de uma transição transformadora para a construção de uma civilização sustentável. Os impactos desta crise hídrica certamente imporão um consumo mais consciente, assim como uma valorização, tanto filosófica e emocional quanto material, nunca vista em nossa coletividade. Temos, a partir do fenômeno climático vivido localmente e suas consequências, um exemplo de como o ano de 2015, assim como propõe o secretário-geral da ONU, poderá ser transformador. Em São Paulo, no Brasil e no mundo.

Já se foram mais de 20 anos de negociações e 15 de evoluções pontuais em torno dos oito Objetivos do Milênio das Nações Unidas, metas propostas aos países de combate aos principais problemas sociais e ambientais. Agora, ampliada a consciência e aprofundados os fóruns de governança, é chegada a hora de darmos passos decisivos na direção de construirmos um mundo reconectado com a ética da vida. Esse grande concerto de nações em torno do bem comum terá, pelo menos, três atos marcantes: em julho, em Adis Abeba, na Etiópia, pretende-se estabelecer o adequado direcionamento aos trilhões de dólares previstos para os investimentos em infraestrutura; dois meses

depois, na Assembleia Geral da ONU, em Nova York, o mundo decidirá os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, que deverão orientar os esforços pós-2015; e, em dezembro, em Paris, a Conferência de Mudanças Climáticas selará um novo acordo global, que, esperamos, promova os avanços e compromissos necessários.

Sabemos que dependemos de uma complexa convergência de interesses, mas entendemos que todos – governos, empresas, organizações da sociedade civil e indivíduos – temos uma importante parcela de contribuição neste ambiente interconectado e desafiador, em um mundo com recursos finitos. Nos 45 anos de trajetória da Natura, amadurecemos a percepção de que somos agentes de transformação da sociedade a partir da genuína interação com todos aqueles que fazem parte de nossa rede de relações.

Movidos por essa convicção, renovamos em 2014 nossos compromissos coletivos com o futuro ao lançarmos nossa Visão de Sustentabilidade 2050. Nela, organizamos um conjunto de diretrizes com o intuito de expandir nossa geração de valor a partir da promoção do bem estar bem e provocar impacto econômico, social e ambiental positivo no mundo. Ao mesmo tempo, obtivemos a certificação de Empresa B, que identifica com parâmetros claros as companhias comprometidas com a construção de um mundo melhor. Estamos honrados por fazer parte desse movimento global de empresas com propósitos transformadores de nossa sociedade e assumimos o compromisso de contribuir para que prospere e atraia novos parceiros.

Em um paralelo com o cenário externo, 2015 também se desenha como um ponto de inferência para a própria empresa. Devemos reconhecer que, embora tenhamos muitas conquistas a celebrar, ainda há importantes e urgentes avanços a realizar, especialmente quando olhamos para o nosso desempenho recente no Brasil. A força da Natura está em nossas origens. Contamos com nossos fundamentos, com a valiosa rede de relações que tecemos ao longo do tempo e com importantes evoluções recentes, fruto de significativos investimentos em infraestrutura, tecnologia e logística. Acompanhamos também com grande entusiasmo a crescente aceitação de nossa proposta de valor nos países em que operamos na América Latina.

Este novo ciclo da Natura passa a ser liderado pelo experiente executivo Roberto Lima, que já integrava o Conselho de Administração e aceitou prontamente o convite para assumir a posição de diretor-presidente, dando continuidade ao trabalho desenvolvido por Alessandro Carlucci, a quem agradecemos os 25 anos dedicados à companhia, dez deles à frente do Comitê Executivo. Estamos confiantes de que essa transição vai representar um novo impulso para o nosso futuro. Da mesma forma, convidamos toda a nossa rede de relações a engajar-se neste importante momento de definição dos rumos de nossa civilização para que, acima de quaisquer ideologias, ambições, necessidades ou lógicas de mercado, possamos buscar orientar a atividade humana no planeta a partir da valorização da vida.

Antonio Luiz da Cunha Seabra

Guilherme Peirão Leal

Pedro Luiz Barreiros Passos

Mensagem do Comitê Executivo

Nosso contrato com a Sociedade

Ter coerência e firmeza de propósito costuma ser determinante para se alcançar objetivos nos mais diversos campos da vida. Nos negócios, não seria diferente. Em quase meio século, a Natura tem se mantido fiel à vocação de, a partir de sua rede de relações, buscar gerar valor, não apenas econômico, mas também ambiental e social. Por esta razão, nosso comportamento empresarial foi reconhecido em 2014 com a obtenção da certificação de Empresa B, que identifica globalmente as companhias comprometidas em proporcionar um retorno que vai além do lucro. Sabemos que o resultado financeiro é um habilitador fundamental para que possamos ser, cada vez mais, uma empresa melhor para o mundo, mas também temos consciência que nosso contrato social inclui bem mais do que compromissos entre aqueles que o assinaram. Ele é, de fato, com toda a sociedade.

Tendo isso em mente, amadurecemos nos últimos anos o entendimento de que o ciclo estratégico que nos impulsionou à liderança do mercado de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal no Brasil necessita evoluir. Nossa proposta de valor, baseada na promoção do *bem estar bem*, na venda por relações e no alinhamento ao desenvolvimento sustentável, permanece poderosa, mas sua tradução em produtos, expressões e ações deve se ajustar à realidade do ambiente de negócios, cada vez mais dinâmico e competitivo.

Os resultados de 2014 refletem esse cenário de transição. É importante reconhecer que ficamos abaixo de nossas expectativas no Brasil, onde nossos negócios cresceram 1,9% enquanto o mercado-alvo total voltou a demonstrar vigor e se ampliou em cerca de 10%. Nas operações da América Latina, mantivemos o ritmo acelerado de expansão dos últimos três anos com destaque para o avanço de nossa rede de consultoras, que já soma mais de 400 mil nos cinco países em que atuamos. A Aesop, adquirida em 2013, também apresenta um desempenho vibrante e encerrou o ano com 98 lojas ao redor do mundo. Assim, nossa receita líquida consolidada foi de R\$ 7,4 bilhões, com Ebitda de R\$ 1,6 bilhão e lucro líquido de R\$ 732,8 milhões.

Prosseguimos em 2014 com um relevante ciclo de investimentos, que destinou nos últimos quatro anos cerca de R\$ 2 bilhões para a mudança de patamar de nossa infraestrutura tecnológica e de produção e logística. Inauguramos estruturas que irão suportar nosso crescimento futuro, como o complexo industrial do Ecoparque, no Pará, a nova fábrica em Cajamar e o novo Centro de Distribuição em São Paulo, além da consolidação e evolução de nossa plataforma de tecnologia digital. Nas operações da América Latina, duplicamos nossa capacidade de separação de pedidos no Chile, Peru, Argentina e México.

Com o aumento de nossa capacidade de análise de dados e das ferramentas de conectividade, temos a oportunidade de potencializar a venda por relações, tornando a Natura, nossas consultoras e nossos clientes ainda mais próximos. Agora podemos identificar as necessidades individuais e os hábitos de consumo e proporcionar um relacionamento ainda mais personalizado, indo muito além da simples segmentação geográfica ou social. Entendemos que a oferta, por muitos anos imbatível da Natura, procurou levar de forma homogênea o *bem estar bem* para todos, sempre apoiada por relações, produtos e compromissos que nos diferenciavam. Com a ampliação da

concorrência, seja no varejo ou na venda direta, nossa presença e nossa voz sofrem interferência. Acreditamos que chegou o momento de, complementarmente ao *bem estar bem* para todos, propor o *bem estar bem* para cada um, utilizando a tecnologia como habilitadora do estreitamento dos laços com cada indivíduo, a exemplo do que já construímos com nossa rede.

Como resultado desse novo momento, a Rede Natura, nosso canal digital a serviço das consultoras, foi desenvolvida para acompanhar as evoluções nas formas e hábitos de relacionamento das pessoas. Vale destacar que estamos muito focados em aproveitar as inúmeras oportunidades do mundo digital, como já alcançamos, por exemplo, no campo transacional, onde 98% dos nossos pedidos são feitos pela internet.

Os nossos mais de 6 mil colaboradores no Brasil e nas Operações Internacionais têm papel imprescindível nas evoluções que queremos realizar. Para eles, desenhamos um novo modelo de gestão de pessoas e da cultura organizacional, que atende às recentes transformações no ambiente de trabalho e busca aproximá-los ainda mais da estratégia do negócio.

Trabalhamos juntos para seguir inovando, seja em nossa estrutura comercial, seja na elaboração de produtos e conceitos. Nesse sentido, entendemos que o constante avanço na direção do desenvolvimento sustentável é um importante vetor de inovação e, por isso, renovamos em 2014 nossas ambições e prioridades com o lançamento da Visão de Sustentabilidade 2050. Gerar o impacto positivo em todas as frentes de interação da Natura com as pessoas e o meio ambiente é, em essência, reafirmar nosso contrato com a sociedade.

Inspirados na trajetória que nos credencia a assumir esse grande compromisso, queremos convidar todos que se identificam com a Natura a engajarem-se nessa jornada de transformação consciente e responsável da geração de valor para toda nossa rede de relações.

Roberto Lima
Diretor-presidente

Indicadores destaque

Receita líquida (R\$ bilhões)

Receita líquida 2010: 5,1

Receita líquida 2014: 7,4

Média crescimento ao ano (%): +10

Receita líquida Operações Internacionais (R\$ milhões)

Receita líquida 2010: 372,1

Receita líquida 2014: 1.419,2

Média crescimento ao ano (%): +40

Dividendos (R\$ por ação)

2010: 1,65

2014: 1,63

Média redução ao ano (%): - 0,3

Número de consultoras Natura (milhares)

2010: 1.221

2014: 1.743

Média crescimento ao ano (%): +9

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

2012: 3,21

2014: 2,99

* redução acumulada: 6,9

Apresentação

O Relatório de Administração 2014 é a primeira publicação do processo unificado de divulgação de resultados da Natura, que também abrange o Relatório Anual, com informações detalhadas sobre o desempenho da companhia no ano e suas ambições futuras. O lançamento do Relatório Anual ocorre em 14 de abril.

Damos continuidade aos esforços para atender às diretrizes do IIRC (International Integrated Reporting Council), que busca consolidar a comunicação integrada de resultados – financeiros e não financeiros – para expressar a gestão do negócio.

A Natura

Líder do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos no Brasil, a Natura dedica-se, desde a sua fundação, em 1969, a criar valor ampliado para toda a sua rede de relações. Em 2014, a Natura tornou-se a maior companhia do mundo a alcançar a certificação de Empresa B, que atesta seu compromisso em aliar desenvolvimento econômico e promoção do bem-estar social e ambiental.

A partir do modelo de venda direta, oferecemos oportunidade de negócio e de geração e complementação de renda a mais de 1,3 milhão de consultoras Natura no Brasil e 400 mil nas Operações Internacionais (Argentina, Chile, Colômbia, França, México e Peru), além de atuar continuamente para impulsionar o lado empreendedor dessa rede por meio de capacitações e movimentos pioneiros, que relacionam os ganhos econômicos ao fazer bem à sociedade e ao cuidado com o meio ambiente.

Com os cerca de 6,6 mil colaboradores no Brasil e no exterior, focamos o despertar de competências que aprimorem o negócio e busquem contribuir para o bem comum. Dedicamos, ainda, atenção especial para desenvolver nossos fornecedores e as 33

comunidades com quem mantemos relacionamento. Elas fornecem de forma sustentável os ativos da biodiversidade, base tecnológica de nossos produtos.

Para viabilizar esse modo de conduzir o negócio, contamos com uma base robusta de infraestrutura, logística e tecnologia digital. Mantemos um serviço de entrega dos pedidos cada vez mais ágil (38% são atendidos em 48 horas). Contamos com fábricas próprias em Cajamar, nossa sede, e Benevides (PA), onde inauguramos o complexo industrial Ecoparque, no início de 2014. Temos, ainda, oito centros de distribuição no Brasil. Por meio de fornecedores terceirizados, produzimos localmente na Argentina, no México e na Colômbia. Possuímos também centros de distribuição nos países da América Latina em que atuamos.

Desempenho 2014

Em 2014, a receita líquida da Natura no Brasil chegou a R\$ 6 bilhões, expansão de 1,9% em comparação com o ano anterior. Nas Operações Internacionais, demos continuidade à estratégia de crescimento com eficiência e lucratividade, alavancada a partir de 2010. As OIs representaram, no ano, 19,2% da receita consolidada (16,1% em 2013). Os dados incluem a marca australiana Aesop e a operação na França. A produção local na América Latina superou 16 milhões de unidades (10,3 milhões em 2013).

No consolidado Brasil e OIs, registramos, em 2014, aumento de 5,7% na receita líquida, que correspondeu a R\$ 7,4 bilhões. O Ebitda foi de R\$ 1,6 bilhão, e o lucro líquido totalizou R\$ 732,8 milhões, retração de 13% se comparado com 2013.

A receita abaixo da estimativa inicial impactou o desempenho em emissões relativas (kg de CO₂/kg de produto faturado) da companhia, 2% mais altas que o resultado anterior. Ainda assim, se considerarmos 2012 – ano-base para a nova meta, que prevê redução de outros 33% até 2020 –, obtivemos redução acumulada de 6,9%.

A riqueza distribuída aos públicos de relacionamento foi de R\$ 13,6 bilhões. Para as comunidades fornecedoras, distribuimos um total de R\$ 8,9 milhões – em 2013 o valor foi de R\$ 11,2 milhões. O motivo da redução foi o escoamento do volume de insumos estocado nos últimos anos.

De janeiro a outubro de 2014, o mercado CFT obteve crescimento de 14% no Brasil, segundo dados da Sipatesp/Abihpec, com destaque para a categoria de higiene pessoal, especialmente sabonetes, cabelos e desodorantes. A participação de mercado da Natura registrou retração de 1,4 p.p. até outubro, apesar do bom desempenho observado no segmento de perfumaria.

Na América Latina superamos a marca de 400 mil consultoras no conjunto dos cinco países que operamos e mantivemos um ritmo de crescimento acelerado, com expansão de lucratividade e aumento de preferência de marca. No Chile, Argentina e Peru a Natura já está entre as marcas preferidas.

Infográfico

Modelo de Negócios

Orientados por nossa Essência, trabalhamos para desenvolver produtos e conceitos que gerem valor para todos os públicos com os quais nos relacionamos, atuando em diversas fases da nossa cadeia.

Nossa Essência

Produtos e conceitos inovadores que promovam o *bem estar bem*

Rede de relações por meio da qual comercializamos nossos produtos

Comportamento empresarial pautado pelo desenvolvimento sustentável

Fase 1: Concepção de produto

Nossos recursos

_ Centro global de pesquisa, Núcleo de Inovação Natura na Amazônia e escritório de inovação em Nova York

_ Rede de inovação com mais de 220 parceiros, nacionais e internacionais. Consultoras e clientes também envolvidos

Como transformamos

_ Cálculo do impacto em emissões de GEE, resíduos e sociobiodiversidade antes da concepção do produto

216 milhões de reais investidos em inovação em 2014 (3% da receita) e recursos de fomento

O que entregamos

_ 30% do portfólio renovado a cada ano

_ Portfólio que contribui para o desenvolvimento de temas socioambientais

Fase 2: Insumos

Nossos recursos

_ Comunidades de relacionamento (3,1 mil famílias) e outros produtores agrícolas que fornecem insumos como pitanga, castanha e buriti

_ 13,3% dos insumos adquiridos são da região amazônica

Como transformamos

_ Repartição de benefícios

_ Manejo sustentável

_ Pesquisa de fontes renováveis de insumos para fórmulas e embalagens

O que entregamos

582 milhões de reais investidos até 2014 no desenvolvimento econômico e social da Amazônia

% das emissões totais de carbono: 43% das emissões absolutas de CO₂e

Fase 3: Fornecedores

Nossos recursos

_ 190 fornecedores de matérias-primas e embalagens, como fragrâncias, álcool orgânico e vidro

Como transformamos

_ Programas de seleção e desenvolvimento de fornecedores que consideram temas socioambientais

O que utilizamos

_ Evolução da gestão socioambiental dos negócios dos parceiros

% das emissões totais de carbono: 10% das emissões absolutas de CO₂e

Fase 4: Processos internos

Nossos recursos

_ **39,91%** de ações em circulação no mercado de capitais

_ R\$ 505,7 milhões investidos em Capex

_ 6,6 mil colaboradores

Como transformamos

_ Visão de sustentabilidade que integra o tema aos planos de negócios e aponta as prioridades para 2020

_ produção no Brasil, na América Latina e na Austrália (Aesop)

O que entregamos

_ Geração de caixa próxima a 0,14 vezes o Ebitda e baixo endividamento líquido (1,08 vezes o Ebitda)

% das emissões totais de carbono: 9% das emissões absolutas de CO₂e

Fase 5: Transportes

Nossos recursos

_13 centros de distribuição no Brasil e nas OIs

_ Fornecedores de serviços de transporte

Como transformamos

_Alta capacidade tecnológica permite a separação de mais de 2,4 milhões de itens para atender a mais de 61 mil pedidos por dia

Nossos recursos

_ 4,5 dias de prazo médio de entrega às CNs

_38% das entregas em 48 horas

_95,5% de entregas no prazo

_% das emissões totais de carbono: 15% das emissões absolutas de CO₂e

Fase 6: Modelo comercial

Nossos recursos

_1,7 milhão de CNs no Brasil, na América Latina e na França e 13,3 mil CNOs

_Aesop, marca australiana com 98 lojas, em 14 países

Como transformamos

_Investimentos em *marketing*

_Estímulo ao desenvolvimento pessoal e ao empreendedorismo

_Treinamentos e ferramentas que potencializam a consultoria

_Expansão por meio de consultora digital

_Movimento Natura: rede de colaboração para apoio a projetos socioambientais de CNs e outros públicos

O que entregamos

_ Movimento Natura: rede de colaboração para apoio a projetos socioambientais de CNs e outros públicos

_Geração de desenvolvimento socioeconômico e humano das CNs

Fase 7: Consumo

Nossos recursos

_57% dos lares brasileiros têm produtos Natura pelo menos uma vez por ano¹

Como transformamos

_ Garantia de qualidade e segurança dos produtos

_ Transparência radical: rumo à rastreabilidade completa do portfólio

_ Cocriando: iniciativa de inovação colaborativa envolvendo clientes

_ Estímulo ao consumo sustentável e consciente

O que entregamos

_ Promoção do *bem estar bem* e de experiências positivas

_ Liderança de marca no Brasil

_ Crescimento consistente na preferência de marca nas OIs

__ % das emissões totais de carbono: **23%** das emissões absolutas de CO₂e

1Kantar Worldpanel (outubro de 2013 a setembro de 2014).

Carbono	2012	2013	2014
Emissão relativa de GEE (kgCO ₂ e/kg produto faturado) ¹	3,21	2,93	2,99
Emissões absolutas de GEE (milhares t) ¹	299	328	332
Resíduos	2012	2013	2014
% material reciclado pós-consumo	1,6	1,4	1,2
% reciclabilidade de produtos ²	84	56	58
% embalagens ecoeficientes ³	14	22	29
Água	2012	2013	2014
Consumo de água (l/un prod.)	0,40	0,40	0,45
Indicadores econômicos (R\$ milhões)	2012	2013	2014
Receita líquida consolidada	6.345,7	7.010,3	7.408,4
Ebitda consolidado	1.511,9	1.609,0	1.554,5
Lucro líquido consolidado	874,4	842,6	732,8

Geração interna de caixa	1.018,9	1.023,9	922,6
Volume médio diário negociado de ações	54,3	61,1	47,8
Percentual de OIs na receita (%)	11,6	16,1 ⁴	19,2 ⁴
Demais indicadores	2012	2013	2014
Número de CNs (milhares)	1.573	1.657	1.743
Avaliação global de pesquisa de imagem de marca no Brasil (%) ⁵	79	78	74
Arrecadação Crer para Ver Brasil (Educação) – (R\$ milhões)	12,8	17,1	18,8
Arrecadação Crer para Ver OIs (Educação) – (R\$ milhões)	4,5	4,8	6,8
Negócios acumulados na região amazônica (R\$ milhões)	122	385	582

¹ Houve mudanças no fator de emissão no inventário de GEE. Os dados de 2012 e 2013 foram recalculados para garantir comparabilidade.

² Em 2014, o indicador passou a incorporar mais aspectos e o valor de 2013 foi recalculado para garantir comparabilidade.

³ O indicador foi redefinido em 2014, passando a incorporar embalagens com redução de, no mínimo, 50% em relação à embalagem regular/similar ou que apresentam 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável não celulósico, desde que apresentem aumento de massa.

⁴ Considera a Aesop.

⁵ Pesquisa Brand Essence - Instituto Ipsos.

Distribuição de riqueza (R\$ milhões)	2012	2013	2014
Acionistas ¹	846	854	702
Consultoras ²	3.671	4.107	4.152
Colaboradores	803	917	1.010
Fornecedores	4.837	5.425	5.989
Governo	1.743	1.804	1.721

¹ Os valores reportados equivalem a dividendos e juros sobre o capital próprio efetivamente pagos aos acionistas, ou seja, consideram o regime de caixa.

² Em 2014, em virtude dos avanços das operações na América Latina, ajustamos a estimativa de margem dessas CNs. Os valores anteriores foram atualizados para garantir comparabilidade.

Qualidade das relações	2012	2013	2014
Pesquisa de clima – Favorabilidade colaboradores (Brasil e OIs) ¹	72	78	75
Lealdade fornecedores (Brasil e OIs) ²	24	31	26

Brasil			
Lealdade CNs ²	24	23	28
Lealdade CNOs ²	40	38	30
Lealdade consumidores ²	51	52	64
Operações Internacionais			
Lealdade CNs ²	38	38	39
Lealdade CNOs ²	49	47	45
Lealdade consumidores ²	49	54	64

¹Pesquisa de clima – Hay Group.

²Pesquisa de lealdade – Instituto Ipsos.

Distribuição de dividendos

Em 11 de fevereiro de 2015, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária (AGO), que será realizada em 14 de abril de 2015, para pagamento em 17 de abril de 2015, do saldo de dividendos, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2014, e de juros sobre capital próprio do período, no montante de R\$429,0 milhões e R\$ 20,3 milhões (R\$ 17,3 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 14 de agosto de 2014 foram pagos dividendos intermediários no montante de R\$ 232,3 milhões e juros sobre o capital próprio no valor de R\$ 23,6 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte). Esses dividendos e juros sobre o capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2014, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,6319 por ação, correspondendo a 100% do lucro líquido¹ de 2014.

¹Lucro líquido de acordo com a Lei das Sociedades por Ações.

Estratégia

Estratégia do negócio

O crescimento da renda da população brasileira e a consequente ampliação da oferta de marcas no varejo e na venda direta transformaram significativamente o ambiente de negócios do mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal. Neste cenário, constatamos que é necessário reforçar nossa atuação em torno dos nossos fundamentos: oferta de produtos de qualidade que promovam o *bem estar bem* para a nossa rede de relações.

Entendemos que ainda estamos capturando os benefícios do ciclo de investimentos de cerca de R\$ 2 bilhões, realizados nos últimos quatro anos, e que mudou de patamar nossa infraestrutura tecnológica, produtiva e logística. Pretendemos, assim, potencializar a venda por relações por meio de alta conectividade e de grande capacidade de processamento e análise de informação. Nosso 1,7 milhão de consultoras forma uma poderosa rede social, que deve ser apoiada por recursos tecnológicos que reconheçam as necessidades e os comportamentos de seus clientes e, assim, proporcionem uma oferta individualizada, com maior comodidade e satisfação na experiência de compra.

Investimos para disponibilizar informação, aplicativos, meios de pagamento e outros instrumentos para impulsionar a atuação de nossas consultoras. Além disso, queremos

reforçar nossa presença diante do consumidor por meio do desenvolvimento de canais complementares – como a plataforma digital Rede Natura – que possibilitem e alavanquem a venda direta. Pretendemos também voltar a nos diferenciar em nossa comunicação e, assim, reaproximar a marca Natura de seus públicos, reforçando os fortes atributos que nos unem.

Nas Operações Internacionais, vamos acelerar a transferência das inovações e dos aprendizados, especialmente para os países nos quais já estamos mais consolidados, como Argentina, Chile e Peru, e seguir na expansão de nosso canal de vendas e do nível de conhecimento da marca Natura, especialmente na Colômbia e no México. Por sua vez, a Aesop segue seu processo de crescimento nos grandes centros urbanos globais consumidores de um segmento *premium* de cosméticos, chegando inclusive ao Brasil em 2015. A aquisição da Aesop reforça nossa convicção no potencial de ampliação futura dos nossos negócios por meio de novas marcas e categorias de produtos.

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 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, aumento da carga tributária etc.), segurança da informação e de qualidade do produto, além de temas socioambientais, como biodiversidade.

Entre os riscos está, por exemplo, o cenário institucional dos países em que atuamos, em especial, a Argentina, com recorrentes alterações nas regras de importação, refletindo em nossa capacidade de abastecimento. Ano a ano, aumentamos nossa produção local, que atualmente já acontece na Argentina, Colômbia e México, com reflexos positivos também em nosso balanço de emissões de carbono.

Temos tido especial atenção também ao risco tributário, com monitoramento contínuo das esferas federal e estadual. Nesse campo, atuamos preferencialmente por meio de entidades de representação como a Abihpec e a ABEVD.

Visão de sustentabilidade

A nova visão de sustentabilidade, lançada em 2014, impulsiona as ambições futuras da Natura. Alinhados à nossa estratégia de negócio, pretendemos ser uma empresa que gera impacto positivo em todas as dimensões de nossa atividade, o que significa ir além do atual paradigma de apenas reduzir e mitigar impactos. Dessa forma, ajudaremos o meio ambiente e a sociedade a se tornar melhores.

Com esse propósito, estabelecemos diretrizes para orientar nossa evolução até 2050, e ambições que queremos alcançar já em 2020. Essas metas estão estruturadas em três pilares (Marcas e Produtos; Nossa Rede; e Gestão e Organização), cuja gestão integrada estará incorporada à nossa cultura organizacional.

Para o aperfeiçoamento da visão de sustentabilidade, também atualizamos nossa matriz de materialidade. Após consultas aos públicos no Brasil e nas OIs, cruzamento das percepções com as ambições 2020 e validação pela alta liderança, identificamos os cinco novos temas prioritários que ajudarão a nortear a gestão da empresa.

Temas prioritários

- **Resíduos:** desenvolvimento de embalagens de menor impacto ambiental e que promovam o consumo consciente.
- **Mudanças climáticas:** redução das emissões de gases de efeito estufa em toda a cadeia de valor e a neutralização por meio de projetos que incluam benefícios sociais.
- **Valorização da sociobiodiversidade:** promoção de negócios sustentáveis por meio da utilização de produtos e serviços provenientes principalmente da região pan-amazônica.
- **Água:** redução relativa do consumo e da poluição da água em toda a cadeia de valor e neutralização do impacto hídrico.
- **Transparência e origem dos produtos:** ampliação da visibilidade sobre as nossas práticas empresariais e a origem de nossos produtos.
- **Educação:** desenvolvimento da rede de consultoras e dos colaboradores, incluindo ações na educação pública.

Gestão e organização

Governança

Após 25 anos de atuação na Natura, dez dos quais como diretor-presidente, Alessandro Carlucci deixou a companhia em 2014, encerrando um ciclo de importantes realizações. Para sucedê-lo, o Conselho de Administração convidou Roberto Lima, que havia atuado como conselheiro entre 2012 e 2013 e acumula uma longa trajetória como presidente de organizações de grande porte. O executivo é o novo presidente da Natura desde setembro de 2014.

Em outubro, Silvia Lagnado foi eleita como membro do Conselho de Administração. Sua chegada ao conselho aporta relevantes contribuições para a Natura, com base em sua vivência executiva internacional no mercado de cosméticos e higiene pessoal.

Também em 2014, os sócios fundadores Antônio Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos voltaram a integrar os comitês de apoio ao Conselho de Administração, com exceção do Comitê de Auditoria, cuja participação permanece restrita a conselheiros externos. Houve, ainda, a divulgação da Política para Transações com Partes Relacionadas, para que decisões potencialmente geradoras de conflito sejam tomadas com absoluta transparência e em linha com os interesses da Natura.

<h3>Comportamento ético</h3>

Entendemos a necessidade de revisitar as práticas e os processos relacionados à ética e transparência a fim de reforçar e aprimorar nossa postura de integridade continuamente. Em 2014, ano em que entrou em vigor a nova lei anticorrupção brasileira, desenvolvemos iniciativas como a atualização e a disseminação a todos os colaboradores do Código de Conduta, que destacou a Política de Integridade contra Corrupção e Suborno da empresa, além do lançamento de um código específico para fornecedores. A Ouvidoria e o Comitê de Ética também foram reestruturados.

Pelo quinto ano consecutivo, a Natura se adequou 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, a SOx incluiu as operações de Argentina, México e Peru.

Gestão de pessoas

A partir da estratégia de futuro da companhia e das novas tendências de relacionamento no trabalho, a Natura revisitou seu modelo de gestão de pessoas e de cultura organizacional. Incluindo um amplo diagnóstico interno, o resultado foi a atualização do desenho organizacional e das formas de avaliação e reconhecimento.

Nesse processo, destaque para a criação do Fórum de Pessoas, que orientará o plano de desenvolvimento individual (PDI) e os reconhecimentos financeiros e não financeiros dos colaboradores.

Marcas e produtos

Inovação

Uma das alavancas de crescimento da companhia, os investimentos em inovação somaram R\$ 216 milhões (3% da receita líquida) em 2014. Com um índice de inovação (percentual da receita obtido com a venda de produtos lançados nos últimos dois anos) de 67,9%, a estratégia de lançamentos incluiu o desodorante aerossol Ecocompacto, os refis Natura Ekos Frescores, os sabonetes Ekos 100% Amazônia, o perfume masculino #urbano e a fragrância feminina Luna, entre outros.

Com um processo de inovação cada vez mais global e em rede, consolidamos, em 2014, o Innovation Hub, nosso escritório em Nova York (EUA), dedicado a captar tendências. Ao organizar uma maratona de inovação, reforçamos também o trabalho com o Media Lab, do MIT (Massachusetts Institute of Technology), que agora recebe os dois pesquisadores brasileiros selecionados na iniciativa.

No Brasil, apoiados por nossa estrutura, que inclui o Centro Global de Inovação em Cajamar, um centro de ciência e tecnologia em Benevides e o NINA (Núcleo de Inovação Natura Amazônia), em Manaus, mantivemos nossa atuação em rede, envolvendo pesquisadores, universidades e fornecedores.

Aesop

Em linha com nossa estratégia de futuro, que projeta uma atuação mais robusta por meio de novas marcas e formas de relacionamento com nossos clientes, celebramos, em 2014, a bem-sucedida integração da Aesop, marca de cosméticos *premium* australiana adquirida no início de 2013.

Com crescimento expressivo nos últimos anos – desde 2012, as vendas aumentam 49% ao ano –, a Aesop possui 98 lojas-conceito (18 delas abertas somente em 2014) em países da Europa, Ásia e Oceania, além dos Estados Unidos. Em 2015, a marca iniciará suas atividades no Brasil.

Impacto dos produtos

A nova visão de sustentabilidade endossa nosso compromisso em desenvolver produtos com o menor impacto durante todo o ciclo de vida, evoluindo, nos próximos anos, em direção ao impacto positivo. Para tanto, a inovação em tecnologias sustentáveis é elemento-chave e está diretamente relacionada ao processo de desenvolvimento de embalagens (redução do uso de materiais, uso de materiais reciclados pós-consumo etc.) e de formulações, com menor número de ingredientes e o uso crescente daqueles de origem vegetal da biodiversidade pan-amazônica.

Para 2020, a meta da Natura é que 30% dos insumos adquiridos, em valor, venham da região. Em 2014, o índice chegou a 13,3%, em linha com o ano anterior (13,4%). Já o percentual de material reciclado pós-consumo, que deve chegar a 10% até 2020, foi de 1,2% em 2014, representando leve redução em função da variação do *mix* de produtos (venda menor de produtos com materiais reciclados pós-consumo ou venda maior de produtos sem material reciclado). O percentual de embalagens ecoeficientes¹ aumentou 7 p.p., correspondendo a 29% do total.

¹ Embalagens com redução de, no mínimo, 50% de peso em relação à embalagem regular/similar; ou que apresentam 50% de sua composição com MRPC e/ou material renovável não celulósico, desde que não apresentem aumento de massa.

Ganhos dos produtos

- Ecocompacto
 - embalagem com volume 50% menor que o aerossol tradicional e 15% menos alumínio
 - 48% menos emissões de GEE
 - ingresso da Natura no segmento de desodorantes aerossóis, que tem o Brasil como maior mercado (22% de participação no mercado mundial)¹

- Refis Natura Ekos Frescores
 - PET 100% reciclado pós-consumo
 - 72% menos emissões de GEE
 - 20% de economia para os clientes com a compra do refil

- Sabonete Ekos 100% Amazônia
 - ativos da biodiversidade na formulação, extraídos pelas comunidades fornecedoras parceiras
 - justa repartição de benefícios com as comunidades envolvidas
 - 100% produzidos no Ecoparque (PA), gerando redução de custos para a Natura e valor financeiro e social para a comunidade local

¹ Dados de 2013 – Euromonitor.

Nossa rede

Evolução do modelo comercial

Em 2014, nossas consultoras de todo o Brasil passaram a contar com uma forma adicional de gerar negócios: a Rede Natura, que possibilita à CN manter sua própria página na internet para se relacionar e comercializar nossos produtos, aliando esse formato à venda direta tradicional e ampliando sua produtividade. Após etapas de testes e evoluções entre 2013 e 2014 no Estado de São Paulo, a plataforma *online* foi expandida para todo o País no final do ano e será implantada na América Latina até 2016.

Com a venda *online*, a atividade de consultoria ganha um novo perfil, as chamadas Consultoras Natura Digital. Do número atual de CNDs, cerca de 20% atuam exclusivamente na *web*, especialmente CNs mais jovens e já familiarizadas com as mídias digitais. Para o cliente, trata-se de mais uma opção para adquirir os nossos produtos, entregues diretamente pela Natura e que podem ser pagos via cartão ou boleto em ambiente seguro.

É também na Rede Natura que a companhia testa sua primeira experiência multicategoria. Até o momento disponível no Estado de São Paulo, o Natura + oferece produtos de moda e para casa, desenvolvidos por empreendedores parceiros e comercializados exclusivamente via internet.

Hoje também já são disponibilizados diversos aplicativos, que facilitam e potencializam o trabalho da força de vendas. Desde o início de 2015, os clientes também podem localizar uma CN a partir de uma simples mensagem SMS.

Sociobiodiversidade amazônica

Inaugurado em março de 2014, o Ecoparque, em Benevides (PA), é o exemplo mais recente de nosso compromisso com a estruturação de um modelo sustentável para o uso dos ativos da biodiversidade, que promova a economia da floresta em pé. O Ecoparque abriga a fábrica de sabonetes da Natura. Até o fim de 2014, foram fabricadas 100 milhões de barras de sabonetes e, em 2015, a produção deve atingir 200 milhões de unidades. Também em 2015, deve se instalar uma nova fábrica no local, idealizado para abrigar várias empresas com base no conceito de simbiose industrial.

O complexo é uma das iniciativas do Programa Amazônia, lançado pela Natura em 2011

e que deve contribuir para o alcance das ambições 2020 para a região: movimentar R\$ 1 bilhão em volume de negócios na Pan-Amazônia (R\$ 582 milhões até 2014) e ampliar para 10 mil o número de famílias que se relacionam com a empresa (2.106 famílias em 2014).

No final de 2014, demos início à substituição do óleo de palma utilizado na fabricação dos sabonetes Ekos por óleos da biodiversidade, o que deve aumentar nossa demanda pelos ativos e elevar a distribuição de recursos às comunidades.

Aderência à câmara de arbitragem do mercado

A companhia, seus acionistas, 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 nº 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 destes outros serviços não venha 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.

Para retratar com fidelidade e transparência nossos desempenhos nos planos econômico, ambiental e social, adotamos as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI-G4), cujos critérios serão extensivamente desenvolvidos em nosso Relatório Anual 2014.

Todos os dados socioambientais contidos nos indicadores GRI passam pela verificação da Ernst & Young Auditores Independentes S.S, nossos auditores independentes. No caso das emissões de GEE de 2014, foi realizada uma verificação específica (asseguração limitada) dos dados do inventário, também pela Ernst & Young.

Composição do Conselho de Administração

Plínio Villares Musetti
Presidente do conselho

Antonio Luiz da Cunha Seabra
Guilherme Peirão Leal
Pedro Luiz Barreiros Passos
Julio Moura Neto

Luiz Ernesto Gemignani
Marcos de Barros Lisboa
Raul Gabriel Beer Roth
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

Erasmus Toledo
Vice-presidente de Operações Internacionais

Gerson Valença Pinto
Vice-presidente de Inovação

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira
Vice-presidente de Redes

José Vicente Marino
Vice-presidente de Marcas e Negócios

Joselena Peressinoto Romero
Vice-presidente de Operações e Logística

Lilian Guimarães
Vice-presidente de Pessoas e Cultura

Robert Claus Chatwin
Vice-presidente de Internacionalização

Roberto Pedote
Vice-presidente de Finanças e Relações Institucionais

Diretoria Estatutária

Roberto Oliveira de Lima
Diretor-presidente

José Vicente Marino
Diretor comercial

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira
Diretor comercial

Roberto Pedote
Diretor financeiro e de Relações com Investidores

Responsável técnico

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

São Paulo, 11 de fevereiro de 2015 – A Natura Cosméticos S.A. (BM&FBOVESPA: NATU3) anuncia hoje os resultados do quarto trimestre de 2014 (4T14) e do exercício 2014. 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

4T14

Introdução

Encerramos 2014 com crescimento de receita líquida de 5,7% e retração de 3,4% do EBITDA. No Brasil, nosso principal e mais competitivo mercado, os resultados ficaram abaixo de nossas expectativas e aquém da capacidade da Natura. Nossa proposta de valor, baseada na promoção do *bem estar bem*, na venda por relações e no alinhamento ao desenvolvimento sustentável, permanece contemporânea e sua tradução em produtos, serviços, expressões deve se ajustar à realidade do ambiente de negócios. Vale destacar que concluímos em 2014 um ciclo de investimentos que, nos últimos quatro anos, destinou cerca de R\$ 2 bilhões para a mudança de patamar de nossa infraestrutura tecnológica, produtiva e logística, e cujos benefícios ainda não foram plenamente capturados.

Diante desse contexto, nossa prioridade é a retomada do crescimento no Brasil. Tendo como base nossos fundamentos, estamos focados em construir uma organização mais simples, ágil e próxima de nossas consultoras. Ao mesmo tempo, reforçaremos a gestão de elementos como orçamento, capital de giro e CAPEX. Continuaremos a investir na evolução do nosso canal de venda direta, com a adoção das melhores práticas disponíveis, que valorizem e permitam uma maior individualização da nossa oferta. Nesse sentido, apoiaremos o crescimento da Rede Natura, formato digital que amplia as opções de acesso dos consumidores aos nossos produtos e às consultoras. Em paralelo, continuaremos a ampliar nossa proposta de valor por meio de novas marcas e categorias que serão relevantes no médio prazo.

Adicionalmente, nossas Operações Internacionais se reafirmam como uma robusta plataforma de negócios e de resultados crescentes. Na América Latina, seguiremos investindo na expansão de nossa rede de consultoras, na construção da marca Natura e na rápida transferência das inovações que se mostram promissoras no Brasil. Apoiaremos também o crescimento orgânico da Aesop, com a abertura de novas lojas e início de operações em outros países.

Resumo dos resultados do 4T14

No quarto trimestre de 2014, a receita líquida consolidada da Natura totalizou R\$ 2.182 milhões, com crescimento de 0,8% frente ao 4T13 (+5,7% no ano vs. 2013) e o EBITDA totalizou R\$ 491,4 milhões, com retração de 8,8% frente ao 4T13 (-3,4% no ano vs. 2013).

Enquanto mantivemos o ritmo de crescimento acelerado das Operações Internacionais na América Latina (16,9% em Reais e 21,9% em moeda local¹), no Brasil, apesar dos bons resultados dos recentes lançamentos em perfumaria, as vendas líquidas no 4T14 retraíram 3,5% frente ao mesmo período do ano anterior. A Aesop encerrou o trimestre com 98 lojas (80 no 4T13) em 14 países.

Valores em R\$ milhões	4T14	4T13	Var. (%)	2014	2013	Var. (%)
Receita Bruta Brasil	2.373,9	2.454,2	-3,3	8.185,6	8.040,3	1,8
Receita Bruta Internacionais	557,1	455,4	22,3	1.764,7	1.411,4	25,0
Receita Bruta Consolidada	2.931,0	2.909,6	0,7	9.950,3	9.451,7	5,3
Receita Líquida Brasil	1.735,0	1.797,7	-3,5	5.989,2	5.880,2	1,9
Receita Líquida Internacionais*	447,2	367,9	21,6	1.419,2	1.130,1	25,6
Receita Líquida Consolidada	2.182,3	2.165,6	0,8	7.408,4	7.010,3	5,7
% Participação Receita Líquida Internacionais	20,5%	17,0%	3,5 pp	19,2%	16,1%	3,0 pp
EBITDA Brasil pró-forma	437,3	506,0	(13,6)	1.439,6	1.557,1	(7,5)
% Margem EBITDA Brasil	25,2%	28,1%	(2,9) pp	24,0%	26,5%	(2,4) pp
EBITDA Internacionais pró-forma	54,1	32,6	65,9	114,9	51,9	121,4
% Margem EBITDA Internacionais	12,1%	8,9%	3,2 pp	8,1%	4,6%	3,5 pp
EBITDA Consolidado	491,4	538,7	(8,8)	1.554,5	1.609,0	(3,4)
% Margem EBITDA Consolidada	22,5%	24,9%	(2,4) pp	21,0%	23,0%	(2,0) pp
Lucro Líquido Consolidado	225,2	294,1	(23,4)	732,8	842,6	(13,0)
% Margem Líquida Consolidada	10,3%	13,6%	(3,3) pp	9,9%	12,0%	(2,1) pp
Geração Interna de Caixa	271,1	337,4	(19,6)	922,6	1023,9	(9,9)
Geração de Caixa Livre	243,3	211,0	15,3	210,0	295,1	(28,8)
Dívida Líquida / EBITDA	n/a	n/a	n/a	1,08	0,77	

*Crescimento em Moeda Local ex Aesop: 22,3% em 4T14 vs. 4T13 e 28,2% em 2014 vs. 2013

No Brasil, mesmo com decréscimos nominais nas despesas de logística, administrativas, vendas e tecnologia da informação, as vendas abaixo de nossas expectativas e a manutenção de investimentos competitivos em marketing e inovação provocaram uma queda da margem EBITDA frente ao 4T13. Já no conjunto de nossas operações internacionais², incluindo Latam e Aesop, o EBITDA totalizou R\$ 54,1 milhões (R\$ 32,6 milhões no 4T13), com margem de 12,1% (8,9% no 4T13), fruto da diluição dos custos fixos na Latam e manutenção do crescimento acelerado da Aesop.

A queda do lucro líquido consolidado excluindo marcação a mercado foi de 8,7% frente ao 4T13 (-12,1% no ano frente a 2013), explicada pela queda do EBITDA e maior nível de endividamento. Ao incluirmos o impacto não-caixa e temporário da marcação a mercado de

¹ 24,1% de crescimento em moeda local nas operações em consolidação (Argentina, Chile e Peru) e 18,4% nas operações em implantação (México e Colômbia).

² Operações em consolidação, operações em implantação, França, time corporativo em Buenos Aires e Aesop.

derivativos atrelados à dívida em moeda estrangeira, a ser explicado em detalhes mais adiante, a queda foi de 23,4% no trimestre (-13% no ano frente a 2013).

A queda da geração de caixa livre (R\$ 210 milhões em 2014 vs R\$ 295,1 milhões em 2013) deve-se à retração do lucro líquido, já explicada, e ao aumento do investimento em capital de giro pela maior cobertura de estoques no Brasil e nas Operações Internacionais. Esses fatores foram parcialmente compensados pela redução do Capex (R\$ 505,7 milhões em 2014 vs. R\$ 553,9 milhões em 2013), cujo foco em 2014 foi a conclusão de nossa malha logística no Brasil, a ampliação de nossa capacidade produtiva em Cajamar e no Pará (Ecoparque) e o início da expansão da Rede Natura.

Para 2015, o Capex será reduzido para R\$ 385 milhões, queda de 24% frente aos valores investidos em 2014, com foco agora na evolução do modelo comercial e na expansão da tecnologia da informação (SAP) e logística nas Operações Internacionais. O capital de giro terá seu foco na redução da cobertura de estoques, tanto no Brasil quanto na Latam.

1. mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC)

Segundo os dados da SIPATESP/ABHIPEC³ disponíveis para o acumulado até outubro de 2014, o mercado alvo cresceu 14%, de forma homogênea entre preço e volume. Nesse período, o *market share* da Natura foi de 19,1%, apresentando uma queda de 1,4 ponto percentual frente ao mesmo período de 2013, principalmente nas categorias de Higiene Pessoal.

Como relatado nos trimestres anteriores, o crescimento do mercado foi alavancado pelas categorias de higiene pessoal, com destaque para cabelos, sabonetes e desodorantes.

Nas categorias de Cosméticos e Fragrâncias mantivemos bons resultados em perfumaria, ao passo que nas categorias de maquiagem e rosto o crescimento ainda ficou aquém de nossas expectativas.

Brasil	Mercado Alvo (R\$ Milhões)			Market Share Natura (%)		
	10M14	10M13	Var.	10M14	10M13	Var.
Cosméticos e Fragrâncias	11.240	10.262	9,5%	30,5%	31,0%	(0,5) pp
Higiene Pessoal	13.787	11.689	17,9%	9,8%	11,4%	(1,6) pp
Total	25.027	21.951	14,0%	19,1%	20,6%	(1,4) pp

Fonte: Sipatesp

³ 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.

2. destaques socioambientais

Em dezembro de 2014 recebemos a certificação B Corp⁴, passando a fazer parte de um movimento global de empresas que prezam pela integração do resultado financeiro à geração de resultado socioambiental.

A iniciativa foi criada em 2006 nos Estados Unidos e atualmente conta com uma comunidade de mais de 1000 empresas, em 34 países e 60 setores distintos.

Essa certificação consolida nossa trajetória em sustentabilidade e nos auxiliará na evolução de nossa Visão de Sustentabilidade 2050, que reúne um conjunto de diretrizes para geração de impacto positivo, com ambições e compromissos específicos e desafiadores⁵ até 2020.

Outra movimentação importante que reforça nossa estratégia de sustentabilidade com o estímulo a uma nova economia a partir da sociobiodiversidade amazônica foi o lançamento dos novos sabonetes em barra produzidos 100% na Amazônia. A partir do recém inaugurado Ecoparque, aumentamos os óleos da sociobiodiversidade da Amazônia na massa dos sabonetes da submarca Ekos.

Indicador	Unidade	Resultado 2013	Resultado 2014	Ambição 2020
Emissão relativa de carbono (escopo 1, 2 e 3)	kg CO2/kg prod faturado	2,93	2,99	2,15
% material reciclado pós consumo*	% (g mat reciclado/g emb.)	1,4	1,2	10,0
% reciclabilidade de produto**	% (g mat reciclado/g emb.)	56,0	57,5	74,0
Embalagens ecoeficientes***	% (unid. Faturadas emb. Ecoef/unid fat. Totais)	22,5	29,0	40,0
Volume acumulado de negócios na região PAM Amazônica	MM R\$	385,1	582,1	1.000,0
Consumo de água	litros / unidades produzidas	0,40	0,45	0,32
Arrecadação Crer para Ver (Educação)	MM R\$	17,1	18,8	19,5

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

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

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

⁴ Mais informações em <http://www.bcorporation.net/>

⁵ Mais informações em www.natura.com.br/sustentabilidade

Emissão relativa de carbono (escopo 1, 2 e 3): o volume faturado de produtos ficou abaixo do estimado, causando um aumento da emissão relativa de 2,1% acima do 2013.

% material reciclado pós-consumo: No mix de vendas os produtos que possuem material reciclado pós-consumo (PET e papel reciclado) tiveram um desempenho abaixo do esperado.

% reciclabilidade de produto: No mix de vendas os produtos que possuem maior potencial para serem reciclados tiveram um desempenho acima do esperado.

Embalagens ecoeficientes: Aumento da participação no mix de vendas de alguns produtos com menor massa de embalagens (refis e SOU) ou embalagens com materiais renováveis (relançamento linha Tododia com PE verde).

Volume acumulado de negócios na região PAM Amazônica: crescimento de 50% em relação a 2013 em função da superação de compra de matéria-prima da região e incorporação dos custos de operação do Ecoparque.

Consumo relativo de água: a piora foi decorrente principalmente em função da diminuição de unidades produzidas e do aumento do consumo para o início das operações do Ecoparque (Pará).

Arrecadação Crer para Ver (Educação): Bom desempenho impulsionada por plano de ativação eficiente e portfólio atrativo.

3. desempenho econômico-financeiro⁶

Trimestre	Pró-Forma														
	(R\$ milhões)			Consolidado ⁷			Brasil			Consolidação			Implantação		
	4T14	4T13	Var%	4T14	4T13	Var%	4T14	4T13	Var%	4T14	4T13	Var%	4T14	4T13	Var%
Consultoras - final do período ('000) ⁸	1.742,6	1.656,5	5,2	1.318,5	1.289,9	2,2	265,5	224,8	18,1	157,0	140,1	12,0			
Consultoras Média do período ('000)	1.747,0	1.642,9	6,3	1.323,8	1.283,2	3,2	265,2	221,5	19,7	156,4	136,5	14,6			
Unidades de produtos para revenda (milhões)	142,7	170,0	(16,1)	117,6	144,1	(18,4)	15,7	16,6	(5,4)	7,9	7,1	12,0			
Receita Bruta	2.931,0	2.909,6	0,7	2.373,9	2.454,2	(3,3)	311,7	271,8	14,6	141,3	115,9	21,9			
Receita Líquida	2.182,3	2.165,6	0,8	1.735,0	1.797,7	(3,5)	230,5	201,4	14,4	121,6	99,7	21,9			
Lucro Bruto	1.510,5	1.482,2	1,9	1.188,2	1.213,2	(2,1)	158,7	144,4	9,9	84,4	69,2	22,0			
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(749,3)	(710,4)	5,5	(576,0)	(548,5)	5,0	(94,5)	(89,5)	5,6	(66,8)	(59,8)	11,7			
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos	(303,0)	(284,7)	6,4	(201,2)	(202,1)	(0,4)	(13,1)	(12,1)	8,1	(11,2)	(9,8)	14,7			
Participação dos Colaboradores nos Resultados ⁹	(12,7)	7,8	(263,6)	(14,5)	6,4	n/d	0,6	0,8	(23,2)	1,3	0,5	154,3			
Remuneração dos Administradores	(2,2)	(1,4)	62,5	(2,2)	(1,4)	62,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais,	2,8	(5,5)	n/d	3,1	(2,9)	n/d	(0,6)	(1,9)	n/d	0,2	0,2	n/d			
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(91,6)	(24,1)	n/d	(94,2)	(19,3)	n/d	4,6	(6,4)	n/d	(5,4)	(0,3)	n/d			
Imposto de Renda e Contribuição Social	(121,5)	(164,6)	(26,2)	(101,8)	(154,7)	(34,2)	(18,5)	(5,6)	n/d	5,1	(3,5)	(244,4)			
Participação dos minoritários	(7,8)	(5,2)	51,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Lucro Líquido	225,2	294,1	(23,4)	201,3	290,7	(30,7)	37,3	29,6	26,0	7,5	(3,6)	n/d			
EBITDA*	491,4	538,7	(8,8)	437,3	506,0	(13,6)	52,5	44,7	17,3	9,0	1,6	448,8			
Margem Bruta	69,2%	68,4%	0,8 pp	68,5%	67,5%	1,0 pp	68,9%	71,7%	(2,8) pp	69,4%	69,4%	0,0 pp			
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	34,3%	32,8%	1,5 pp	33,2%	30,5%	2,7 pp	41,0%	44,5%	(3,4) pp	54,9%	60,0%	(5,1) pp			
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	13,9%	13,1%	0,7 pp	11,6%	11,2%	0,4 pp	5,7%	6,0%	(0,3) pp	9,3%	9,8%	(0,6) pp			
Margem Líquida	10,3%	13,6%	(3,3) pp	11,6%	16,2%	(4,6) pp	16,2%	14,7%	1,5 pp	6,2%	(3,6)%	9,8 pp			
Margem EBITDA	22,5%	24,9%	(2,4) pp	25,2%	28,1%	(2,9) pp	22,8%	22,2%	0,6 pp	7,4%	1,6%	5,7 pp			

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

Acumulado	Pró-Forma														
	(R\$ milhões)			Consolidado ⁷			Brasil			Consolidação			Implantação		
	2014	2013	Var%	2014	2013	Var%	2014	2013	Var%	2014	2013	Var%	2014	2013	Var%
Consultoras - final do período ('000) ⁸	1.742,6	1.656,5	5,2	1.318,5	1.289,9	2,2	265,5	224,8	18,1	157,0	140,1	12,0			
Consultoras Média do período ('000)	1.700,8	1.596,2	6,6	1.299,6	1.264,8	2,8	248,8	207,0	20,2	150,9	122,4	23,3			
Unidades de produtos para revenda (milhões)	533,3	556,3	(4,1)	446,9	479,9	(6,9)	54,6	50,5	8,1	27,6	23,0	19,8			
Receita Bruta	9.950,3	9.451,7	5,3	8.185,6	8.040,3	1,8	992,1	886,8	11,9	485,6	363,1	33,7			
Receita Líquida	7.408,4	7.010,3	5,7	5.989,2	5.880,2	1,9	735,4	659,0	11,6	417,9	312,2	33,9			
Lucro Bruto	5.158,3	4.899,2	5,3	4.126,1	4.081,9	1,1	516,2	472,0	9,4	291,2	214,7	35,6			
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(2.651,3)	(2.434,2)	8,9	(2.050,7)	(1.934,4)	6,0	(327,1)	(291,0)	12,4	(232,0)	(176,6)	31,4			
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos	(1.052,8)	(978,3)	7,6	(713,1)	(702,7)	1,5	(45,3)	(43,3)	4,6	(37,4)	(31,9)	17,2			
Participação dos Colaboradores nos Resultados ⁹	(90,0)	(61,0)	n/d	(82,8)	(54,0)	n/d	(4,4)	(3,9)	n/d	(2,4)	(2,5)	n/d			
Remuneração dos Administradores	(19,4)	(18,6)	4,4	(19,4)	(18,6)	4,4	0,0	0,0	n/d	0,0	0,0	n/d			
Outras Receitas / (Despesas) Operacionais,	19,8	8,9	123,3	14,4	11,6	23,9	(1,8)	(1,5)	n/d	1,0	0,6	n/d			
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(268,3)	(158,3)	n/d	(267,1)	(148,3)	n/d	7,7	(11,7)	n/d	(9,0)	(1,0)	n/d			
Imposto de Renda e Contribuição Social	(355,2)	(409,9)	(13,4)	(306,2)	(383,6)	(20,2)	(38,1)	(20,1)	90,0	2,0	(4,7)	(142,0)			
Participação dos minoritários	(8,4)	(5,2)	61,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Lucro Líquido	732,8	842,6	(13,0)	701,2	852,1	(17,7)	107,2	100,5	6,7	13,4	(1,5)	n/d			
EBITDA*	1.554,5	1.609,0	(3,4)	1.439,6	1.557,1	(7,5)	143,6	139,0	3,3	24,6	8,4	193,4			
Margem Bruta	69,6%	69,9%	(0,3) pp	68,9%	69,4%	(0,5) pp	70,2%	71,6%	(1,4) pp	69,7%	68,8%	0,9 pp			
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	35,8%	34,7%	1,1 pp	34,2%	32,9%	1,3 pp	44,5%	44,2%	0,3 pp	55,5%	56,6%	(1,1) pp			
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	14,2%	14,0%	0,3 pp	11,9%	11,9%	(0,0) pp	6,2%	6,6%	(0,4) pp	8,9%	10,2%	(1,3) pp			
Margem Líquida	9,9%	12,0%	(2,1) pp	11,7%	14,5%	(2,8) pp	14,6%	15,2%	(0,7) pp	3,2%	(0,5)%	3,7 pp			
Margem EBITDA	21,0%	23,0%	(2,0) pp	24,0%	26,5%	(2,4) pp	19,5%	21,1%	(1,6) pp	5,9%	2,7%	3,2 pp			

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

⁶ Nos resultados pró-formas, a margem de lucro alcançada nas exportações do Brasil para as Operações Internacionais foi subtraída do CPV das respectivas operações, demonstrando o real impacto dessas subsidiárias no resultado consolidado da empresa. Desta forma, a Demonstração de Resultados pró-forma Brasil apresenta somente o resultado das vendas realizadas no mercado interno. As despesas e Custo de Mercadoria Vendida do 1T13 Brasil e Consolidado foram reapresentados por dois motivos: (1) reclassificação para o Custo de Mercadoria Vendida de despesas de provisão de participação nos lucros de colaboradores que estavam erroneamente alocadas em despesas administrativas, P&D, TI e projetos; e (2) reclassificação para despesas com inovação (de despesas com vendas) para refletir como o negócio é acompanhado pela administração da Companhia.

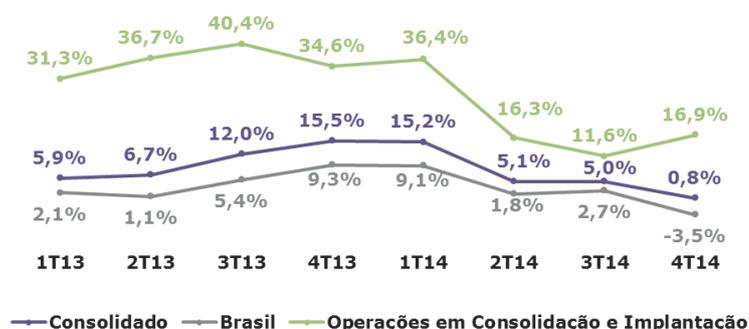
⁷ Consolidado inclui Brasil, Operações em Consolidação, Operações em Implantação e outros Investimentos Internacionais, incluindo impacto de aquisições.

⁸ Posição ao final do Ciclo 18 no Brasil e Ciclo 17 nas Operações em Consolidação e em Implantação.

⁹ Nos resultados pró-formas a Remuneração dos Administradores (detalhes disponíveis na nota explicativa número 28.2 das Demonstrações de Resultados Financeiros) foi expurgada das Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos, e a Participação dos Colaboradores nos Resultados foi expurgada das Despesas com Vendas, Marketing e Logística, e das Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos, para uma melhor comparação.

3.1. receita líquida

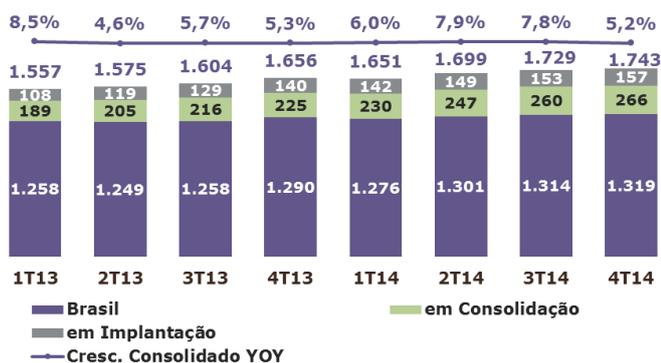
Crescimento Receita Líquida (R\$ - % vs ano anterior)



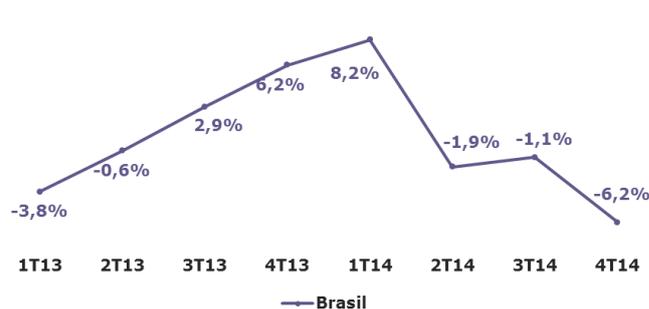
No Brasil, nossa receita líquida retraiu 3,5% frente ao 4T13, a base de consultoras cresceu 3,2% e a produtividade retraiu 6,2%. Embora os recentes lançamentos em perfumaria apresentaram resultados favoráveis, não foram suficientes para alavancar o crescimento da produtividade de nossas consultoras. No período, a diferença de mix entre os anos, especialmente pelo lançamento de SOU no 2S13, provocou

a queda de 18,4% do volume (unidade de produtos para revenda), que foi parcialmente compensada pelo aumento do preço médio.

Consultoras - posição final do período



Produtividade (% vs ano anterior)



No 4T14, as Operações Internacionais¹⁰ cresceram 21,6% em Reais, representando 20,5% da receita líquida consolidada (19,2% no acumulado). Na Latam, as Operações em Consolidação cresceram 24,1% em moeda local (27,3% no acumulado), fruto do crescimento de 19,7% do número de consultoras (20,2% no acumulado), enquanto que o crescimento em Reais foi negativamente impactado pela desvalorização do Peso Argentino e do Peso Chileno em relação ao Real. As Operações em Implantação cresceram 18,4% em moeda local (29,5% no acumulado). A operação sob a marca Aesop, consolidada nos resultados da Natura desde março de 2013, manteve um crescimento acelerado, encerrando o trimestre com 98 lojas conceito em 14 países¹¹.

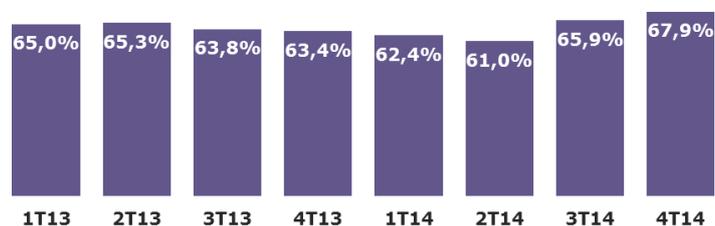
¹⁰ Operações Internacionais inclui Operações em Consolidação, Operações em Implantação, França e Aesop.

¹¹ Alemanha, Austrália, Cingapura, Estados Unidos, França, Hong Kong, Japão, Coreia do Sul, Malásia, Noruega, Reino Unido, Suécia, Suíça, Taiwan.

3.2. inovação & produtos

O índice de inovação¹², com base nos últimos 12 meses findos em dezembro de 2014, foi de 67,9% frente a 63,4% do mesmo período do ano anterior, dentro do patamar esperado (entre 60% e 70%). A evolução no índice deve-se principalmente aos recentes lançamentos em perfumaria (#Urbano, Biografia, Essencial, Luna, Kaiak Extremo) e ao relançamento da linha Tododia.

Inovação (%RL)



3.3. margem bruta

No Brasil, os ajustes de preços realizados ao longo do ano e uma inflação no custo inferior a de mercado foram os fatores que compensaram os efeitos negativos da desvalorização do Real, permitindo que encerrássemos o 4T14 com um ganho de 1,0pp na margem bruta frente ao mesmo período do ano anterior.

Nas Operações Internacionais a queda de margem bruta foi resultado do impacto desfavorável do câmbio.

O quadro abaixo exibe o custo aberto em seus principais componentes:

	4T14	4T13	2014	2013
MP / ME / PA*	83,0	85,0	81,0	81,4
Mão de Obra	8,6	6,8	9,4	8,7
Depreciação	2,5	2,7	2,7	3,1
Outros	6,0	5,6	6,9	6,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

*Matéria - Prima, Material de Embalagem e Produto Acabado

Margem Bruta (%RL)

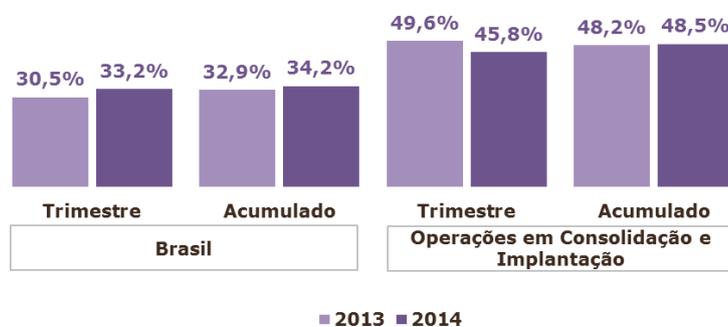


¹² Índice de Inovação: participação nos últimos 12 meses da venda dos produtos lançados nos últimos 24 meses.

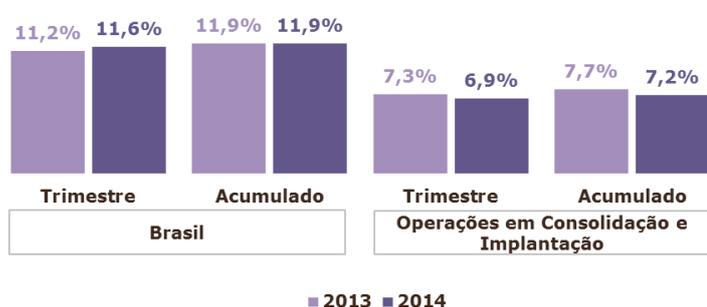
3.4. despesas operacionais

No Brasil, o aumento relativo (%RL) das **despesas com vendas, marketing e logística** no trimestre e no ano deve-se à continuidade dos investimentos competitivos em marketing de forma a manter a preferência da marca Natura, além de um patamar maior de inadimplência. Os custos logísticos apresentam uma melhora no 4T14 em virtude da captura dos benefícios dos investimentos recentes. Nas Operações Internacionais, a redução relativa (%RL) das despesas operacionais deve-se à diluição dos custos fixos pela manutenção do crescimento da receita.

Despesas com Vendas, Marketing e Logística (%RL)



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



As **despesas administrativas, P&D, TI e projetos** no Brasil apresentaram uma redução nominal no trimestre, com maiores investimentos em inovação e maior produtividade em despesas administrativas, pela continuidade dos ganhos de eficiência e otimização da estrutura realizada durante o 1S14. Nas operações internacionais, a redução relativa (%RL) deve-se à maior diluição dos custos fixos.

3.5. outras despesas e receitas operacionais

Em 2014, no resultado consolidado tivemos receitas de R\$ 19,8 milhões (R\$ 8,9 milhões em 2013), fruto de créditos de impostos e da reclassificação da despesa de juros de empréstimos subsidiados do resultado financeiro conforme pronunciamento contábil CPC07.

3.6. outros investimentos internacionais

Os outros investimentos internacionais, que dizem respeito à operação na França, à estrutura corporativa internacional baseada em Buenos Aires e à AESOP, registraram prejuízo (EBITDA) de R\$ 7,3 milhões no 4T14 (prejuízo de R\$ 13,7 milhões no 4T13) e no

acumulado o prejuízo foi de R\$ 53,3 milhões (prejuízo de R\$ 95,5 milhões em 2013). A redução do prejuízo deve-se à evolução favorável dos resultados da Aesop¹³ e à desvalorização do Peso Argentino frente ao Real, que gera um impacto favorável nas despesas corporativas em Buenos Aires quando traduzidas para Reais.

3.7. EBITDA

No 4T14, o EBITDA consolidado totalizou R\$ 491,4 milhões (R\$ 538,7 milhões no 4T13) com margem de 22,5% (24,9% no 4T13). No acumulado, o EBITDA consolidado totalizou R\$ 1.554,5 milhão com margem de 21% (23% em 2013). No Brasil, mesmo com a melhora na margem bruta e decréscimos nominais nas despesas de logística, administrativas, vendas e tecnologia da informação, a retração das vendas e a manutenção de investimentos competitivos em marketing e inovação provocaram uma queda da margem EBITDA frente ao 4T13.

EBITDA (R\$ milhões)

Dados contemplam operação e custo de transação da AESOP

	4T14	4T13	Var %	2014	2013	Var %
Receita Líquida	2.182,3	2.165,6	0,8	7.408,4	7.010,3	5,7
(-) Custos e Despesas	1.736,2	1.677,7	3,5	6.043,7	5.594,3	8,0
EBIT	446,0	487,9	(8,6)	1.364,7	1.416,0	(3,6)
(+) Depreciação / amortização	45,4	50,7	(10,5)	189,8	193,0	(1,7)
EBITDA	491,4	538,7	(8,8)	1.554,5	1.609,0	(3,4)

Já no conjunto de nossas operações internacionais¹⁴, incluindo Latam e Aesop, o EBITDA do 4T14 totalizou R\$ 54,1 milhões (R\$ 32,6 milhões no 4T13), com margem de 12,1% (8,9% no 4T13), fruto da diluição dos custos fixos na Latam e manutenção do crescimento acelerado da Aesop.

EBITDA pró-forma por bloco de operações (R\$ milhões)

Dados contemplam operação e custo de transação da AESOP

	4T14	4T13	Var %	2014	2013	Var %
Brasil	437,3	506,0	(13,6)	1.439,6	1.557,1	(7,5)
Argentina, Chile e Peru	52,5	44,7	17,3	143,6	139,0	3,3
México, Colômbia	9,0	1,6	448,8	24,6	8,4	193,4
Outros Investimentos	(7,3)	(13,7)	n/d	(53,3)	(95,5)	n/d
EBITDA	491,4	538,7	(8,8)	1.554,5	1.609,0	(3,4)

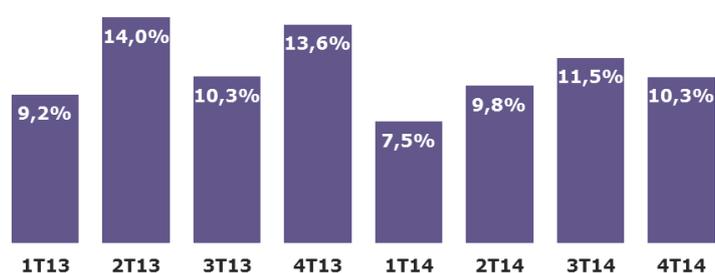
¹³ No 1T13 registramos apenas o resultado de março de 2013, já que a conclusão da aquisição ocorreu em 28 de fevereiro de 2013. Adicionalmente, naquele mesmo trimestre também incorremos em custos de aquisição que contribuíram negativamente para o resultado dos "outros investimentos internacionais".

¹⁴ Operações em consolidação, operações em implantação, França, time corporativo em Buenos Aires e Aesop.

3.8. Lucro líquido

A queda do lucro líquido consolidado excluindo marcação a mercado foi de 8,7% frente ao 4T13 (-12,1% no ano frente a 2013), explicada pela queda do EBITDA e maior nível de endividamento. Ao incluirmos os impactos não-caixa e temporário da marcação a mercado, a queda foi de 23,4% no trimestre (-13% no ano frente a 2013).

Margem Líquida (%RL)



Temos como política proteger toda nossa dívida em moeda estrangeira e levar tanto a dívida quanto seu hedge a termo. Por isso, contratamos operações de "swap" financeiros¹⁵ que anulam impactos cambiais da dívida e transformam seu custo em uma taxa pós-fixada atrelada ao CDI, resultando, nesses casos, em taxas mais competitivas do que as captadas no mercado brasileiro. Seguindo as normas contábeis do IFRS, marcamos a mercado somente os instrumentos derivativos, e não a dívida financeira. Isto traz impactos temporários a cada trimestre sem efeito caixa e que serão anulados no vencimento de cada operação. Este ajuste de marcação a mercado no 4T14 foi desfavorável em R\$ 28,9 milhões frente a um resultado favorável de R\$ 15,9 milhões no mesmo período do ano anterior. Vale destacar que a marcação a mercado não é base de cálculo para o lucro distribuível via dividendos, segundo a instrução normativa 1.397, e nem para o imposto de renda.

Valores em R\$ milhões	4T14	4T13	Var. R\$	2014	2013	Var. R\$
Receitas / (Despesas) Financeiras, líquidas	(91,6)	(24,1)	(67,5)	(268,3)	(158,3)	(110,0)
Ajuste de Marcação ao Mercado	(28,9)	15,9	(44,8)	(24,3)	(18,4)	(5,9)
Receitas / (Despesas) Financeiras ex. Marcação a Mercado, líquidas	(62,7)	(40,0)	(22,7)	(244,0)	(139,9)	(104,1)

¹⁵ As operações de "swap" financeiros consistem na troca de variação cambial por uma correção relacionada a um percentual da variação do Certificado de Depósito Interbancário - CDI pós-fixado.

3.9. fluxo de caixa¹⁶

R\$ milhões	4T14	4T13	Var. R\$	Var. %	2014	2013	Var. R\$	Var. %
Lucro líquido do período	225,2	294,1	(68,9)	(23,4)	732,8	842,6	(109,8)	(13,0)
Depreciações e amortizações	45,4	50,7	(5,3)	(10,5)	189,8	193,0	(3,2)	(1,7)
Itens não caixa / Outros*	0,6	(7,4)	8,0	(107,7)	0,0	(11,7)	11,7	(100,0)
Geração interna de caixa	271,1	337,4	(66,3)	(19,6)	922,6	1.023,9	(101,3)	(9,9)
(Aumento) / Redução do Capital de Giro	139,4	59,2	80,2	135,4	(206,9)	(175,0)	(31,9)	18,2
Geração operacional de caixa	410,6	396,7	13,9	3,5	715,7	849,0	(133,2)	(15,7)
Adições do imobilizado e intangível	(167,2)	(185,7)	18,4	(9,9)	(505,7)	(553,9)	48,2	(8,7)
Geração de caixa livre**	243,3	211,0	32,3	15,3	210,0	295,1	(85,1)	(28,8)

Favorável / (desfavorável)

(*) Para efeito de melhor divulgação e comparação, alguns saldos de 2013 foram reclassificados

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

A queda da geração de caixa livre (R\$ 210,0 milhões em 2014 vs R\$ 295,1 milhões em 2013) deve-se à retração do lucro líquido, já explicada, e ao aumento do investimento em capital de giro pela maior cobertura de estoques no Brasil e nas Operações Internacionais, além de uma redução pontual no saldo do contas a pagar devido a uma readequação da produção no final do ano. Esses fatores foram parcialmente compensados pela redução do Capex (R\$ 505,7 milhões em 2014 vs. R\$ 553,9 milhões em 2013), cujo foco em 2014 foi a conclusão de nossa malha logística no Brasil, a ampliação de nossa capacidade produtiva em Cajamar e no Pará (Ecoparque) e o início da expansão da Rede Natura.

Para 2015, o Capex será reduzido para R\$ 385 milhões, queda de 24% frente aos valores investidos em 2014, com foco agora na evolução do modelo comercial e na expansão da tecnologia da informação (SAP) e logística nas Operações Internacionais. O capital de giro terá seu foco na redução da cobertura de estoques, tanto no Brasil quanto na Latam e na recuperação de impostos.

3.10. endividamento

A maior alavancagem atual (1,08 dívida líquida / EBITDA) reflete principalmente os investimentos em CAPEX (logística, manufatura e TI) e a maior necessidade de capital de giro.

O aumento de 32,6% do total da dívida deve-se sobretudo à menor geração de caixa, já explicada, e à manutenção dos investimentos em CAPEX (R\$ 505,7 milhões em 2014).

Mesmo que de forma antecipada, aproveitamos algumas oportunidades de captação ao longo do ano para futuros movimentos de rolagem de dívida, o que explica o aumento de 29,5% de "caixa e aplicações financeiras".

¹⁶ No fluxo de caixa pró-forma alguns valores de 2013 foram reclassificados para itens não caixa para uma melhor comparação com 2T14 e 1S14. Além disso, com a reclassificação de alguns saldos do balanço de 2012 (conforme notas explicativas número 4.3 das Demonstrações Financeiras do 4T13) a variação de capital de giro até jun/13 foi recalculada e reapresentada.

Endividamento R\$ Mil	dez/14	Part (%)	dez/13	Part (%)	Var. (%)
Curto Prazo	1.466,6	43,5	693,1	27,3	111,6
Longo Prazo	2.514,6	74,6	2.200,8	86,5	14,3
Instrumentos financeiros derivativos*	(360,1)	(10,7)	(160,5)	(6,3)	124,4
Arrendamentos Mercantis - Financeiros / Outros**	(249,7)	(7,4)	(190,3)	(7,5)	31,2
Total da Dívida	3.371,4	100,0	2.543,1	100,0	32,6
(-) Caixa e Aplicações Financeiras	1.696,0		1.309,3		29,5
(=) Endividamento Líquido - Caixa Líquido	1.675,4		1.233,8		35,8
Dívida Líquida / Ebitda	1,08		0,77		
Total Dívida / Ebitda	2,17		1,58		

*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

4. dividendos

Em 11 de fevereiro de 2015, o Conselho de Administração aprovou proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária (AGO), que será realizada em 14 de abril de 2015, para pagamento em 17 de abril de 2015, do saldo de dividendos, referentes aos resultados auferidos no exercício de 2014, e de juros sobre capital próprio do período, no montante de R\$ 429,0 milhões e R\$ 20,3 milhões (R\$ 17,3 milhões líquidos de imposto de renda na fonte), respectivamente.

Em 14 de agosto de 2014 foram pagos dividendos intermediários no montante de R\$ 232,3 milhões e juros sobre o capital próprio no valor de R\$ 23,6 milhões (líquidos de imposto de renda na fonte).

Esses dividendos e juros sobre o capital próprio somados, referentes ao resultado do exercício de 2014, representarão uma remuneração líquida de R\$ 1,6319 por ação, correspondendo a 100% do lucro líquido¹⁷ de 2014.

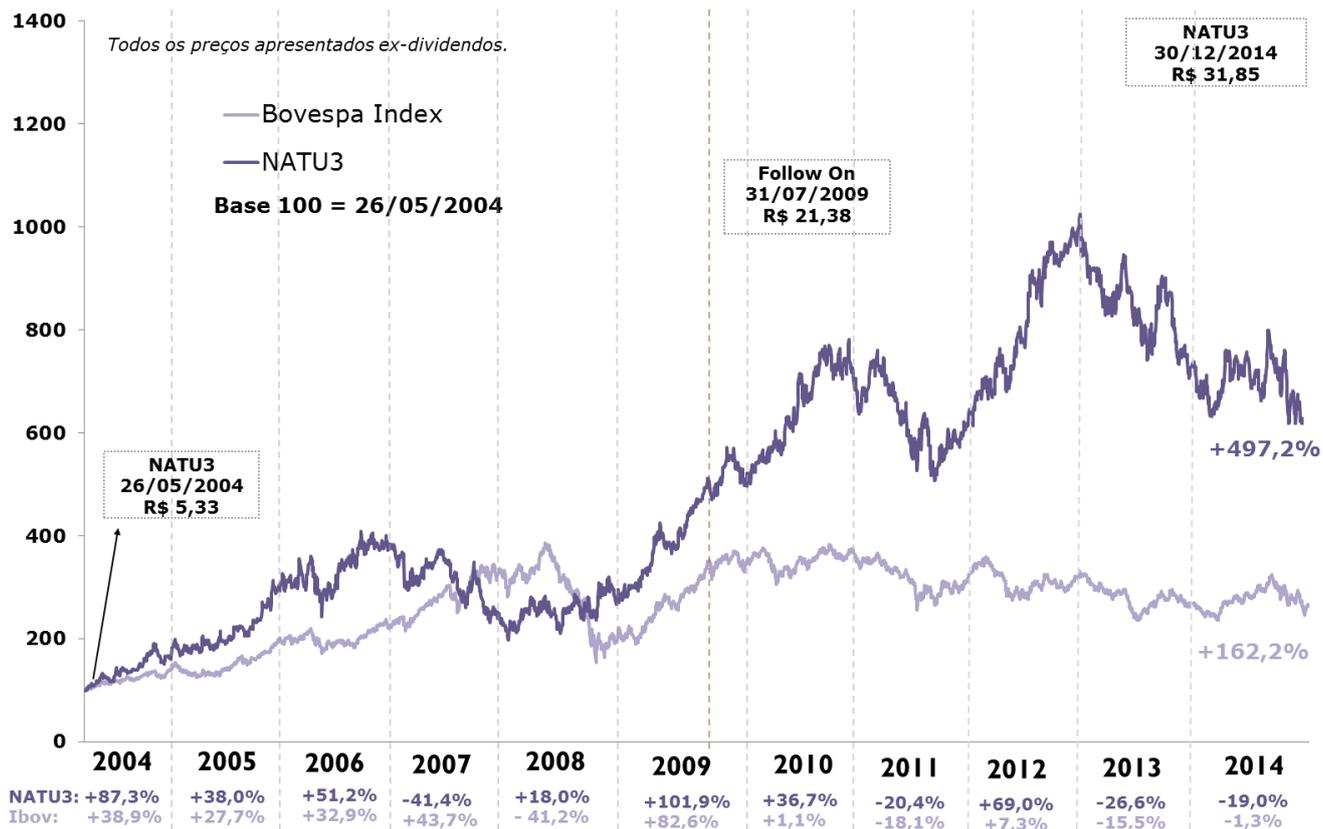
5. desempenho NATU3

Em 2014, as ações da Natura tiveram uma desvalorização de 19,1% frente a 31 de dezembro de 2013, enquanto o Ibovespa desvalorizou-se 1,3%. O volume médio diário negociado no 4T14 foi de R\$ 40,8 milhões frente a R\$ 48,2 milhões no mesmo período do ano anterior.

No mesmo período, nossa posição média no Índice de Negociabilidade da BOVESPA foi 36°.

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

¹⁷ Lucro líquido de acordo com a Lei das Sociedades por Ações.



teleconferência & webcast

PORTUGUÊS: Sexta-feira, 13 de fevereiro de 2015

10h00 – horário de Brasília

INGLÊS: Sexta-feira, 13 de fevereiro de 2015

12h00 – horário de Brasília

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

relações com investidores

Telefone: (11) 4571-7786

Fabio Cefaly, fabiocefaly@natura.net

Tatiana Carvalho, tatianacarvalho@natura.net

Francisco Petroni, franciscopetroni@natura.net

Julia Villas Bôas, juliaboas@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**



MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

MSCI 2014 Constituent
MSCI Global Sustainability Indexes



Índice de Sustentabilidade Empresarial **ISE**
2015

balanços patrimoniais

em dezembro de 2014 e dezembro de 2013

(em milhões de reais - R\$)

ATIVO	dez-14	dez-13	PASSIVO	dez-14	dez-13
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caixa e equivalentes de caixa	1.164,2	1.003,0	Empréstimos e financiamentos	1.466,6	693,1
Títulos e valores mobiliários	531,8	306,4	Fornecedores e outras contas a pagar	599,6	706,6
Contas a receber de clientes	847,5	807,0	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	210,5	177,6
Estoques	890,0	799,5	Obrigações tributárias	715,5	659,3
Impostos a recuperar	240,3	181,1	Provisão para aquisição de participação de não controladores	48,2	0,0
Instrumentos financeiros derivativos	317,0	153,6	Outras obrigações	78,6	90,2
Outros ativos circulantes	248,5	262,4	Total do passivo circulante	3.119,0	2.326,8
Total do ativo circulante	4.239,3	3.512,9			
NÃO CIRCULANTE			NÃO CIRCULANTE		
Realizável a longo prazo:			Empréstimos e financiamentos	2.514,6	2.200,8
Impostos a recuperar	182,7	175,1	Obrigações tributárias	99,0	215,6
Imposto de renda e contribuição social diferidos	147,8	193,8	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	75,8	73,8
Depósitos judiciais	263,3	412,4	Provisão para aquisição de participação de não controladores	97,2	141,6
Outros ativos não circulantes	85,7	37,2	Outras provisões	145,8	121,3
Imobilizado	1.672,1	1.439,7	Total do passivo não circulante	2.932,4	2.753,2
Intangível	609,2	477,3			
Total do ativo não circulante	2.960,8	2.735,4	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
			Capital social	427,1	427,1
			Reservas de capital	137,3	150,4
			Reservas de lucros	189,3	162,6
			Ações em tesouraria	(37,9)	(84,0)
			Dividendo adicional proposto	449,3	496,4
			Ajustes de avaliação patrimonial	(41,4)	(6,9)
			Total do patrimônio líquido - acionistas controladores	1.123,7	1.145,6
			Participação dos acionistas não controladores no patrimônio líquido das controladas	25,0	22,6
			Total do patrimônio líquido	1.148,7	1.168,3
TOTAL DO ATIVO	7.200,1	6.248,3	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	7.200,1	6.248,3

demonstrações dos resultados

para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013

(R\$ milhões)	2014	2013
RECEITA LÍQUIDA	7.408,4	7.010,3
Custo dos produtos vendidos	(2.250,1)	(2.111,1)
LUCRO BRUTO	5.158,3	4.899,2
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS		
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(2.680,1)	(2.449,4)
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(1.133,3)	(1.042,6)
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	19,8	8,9
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.364,7	1.416,0
Receitas financeiras	483,8	364,2
Despesas financeiras	(752,1)	(522,5)
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	1.096,4	1.257,7
Imposto de renda e contribuição social	(355,2)	(409,9)
LUCRO ANTES DA PARTICIPAÇÃO DE NÃO CONTROLADORES	741,2	847,8
ATRIBUÍVEL A		
Acionistas da Sociedade	732,8	842,6
Não controladores	8,4	5,2
	741,2	847,8

demonstrações dos fluxos de caixa

para os exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e de 2013

(R\$ milhões)	2014	2013
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Lucro líquido do período	741,2	847,8
Ajustes para reconciliar o lucro líquido do exercício com o caixa líquido gerado pelas atividades operacionais:		
Depreciações e amortizações	189,8	193,0
Reversão decorrente dos contratos de operações com derivativos "swap" e "forward"	(53,6)	(100,5)
Provisões para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	10,2	18,0
Atualização monetária de depósitos judiciais	(28,6)	(21,3)
Imposto de renda e contribuição social	355,2	409,9
Resultado na venda e baixa de ativo imobilizado e intangível	28,4	(2,6)
Reversão deságio na alienação de créditos de ICMS	0,0	(3,3)
Juros e variação cambial sobre empréstimos e financiamentos	276,8	311,6
Variação cambial sobre outros ativos e passivos	5,4	3,3
Provisão (Reversão) com planos de outorga de opções de compra de ações	2,4	12,5
Provisão para perdas com imobilizado	6,8	0,0
Provisão para créditos de liquidação duvidosa	17,4	27,0
Provisão (Reversão) para perdas nos estoques	(13,1)	27,6
Lucro líquido do exercício atribuível a não controladores	(8,4)	(5,2)
Provisão (Reversão) com plano de assistência médica e créditos de carbono	1,0	29,9
Reconhecimento de crédito tributário extemporâneo	(13,5)	(6,8)
Provisão para aquisição de participação de não controladores	3,8	0,0
Outros ajustes	1,8	0,0
	1.522,9	1.740,9
(AUMENTO) REDUÇÃO DOS ATIVOS		
Contas a receber de clientes	(57,9)	(182,6)
Estoques	(77,3)	(126,4)
Impostos a recuperar	(53,4)	(50,3)
Outros ativos	(46,5)	(100,5)
Subtotal	(235,2)	(459,7)
AUMENTO (REDUÇÃO) DOS PASSIVOS		
Fornecedores nacionais e estrangeiros	(105,6)	54,9
Salários, participações nos resultados e encargos sociais, líquidos	32,9	(34,2)
Obrigações tributárias	(114,4)	28,0
Outros passivos	(11,4)	7,2
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	(8,2)	(7,5)
Subtotal	(206,8)	48,4
CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.080,9	1.329,7

OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS

Pagamentos de imposto de renda e contribuição social	(254,2)	(240,0)
Levantamento (pagamento) de depósitos judiciais	177,7	(41,6)
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	(109,8)	27,8
Pagamento de juros sobre empréstimos e financiamentos	(137,2)	(96,9)

CAIXA LÍQUIDO GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS**757,5 979,0****FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO**

Adições de imobilizado e intangível	(505,7)	(553,9)
Recebimento pela venda de ativo imobilizado e intangível	0,0	21,2
Aplicação em títulos e valores mobiliários	(4.760,5)	(4.712,1)
Resgate de títulos e valores mobiliários	4.535,0	4.904,5
Caixa adquirido na combinação de negócios	0,0	(129,0)

CAIXA LÍQUIDO UTILIZADO NAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO**(731,2) (469,3)****FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO**

Amortização de empréstimos e financiamentos - principal	(732,7)	(1.029,4)
Captações de empréstimos e financiamentos	1.620,1	1.257,6
Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	33,8	35,5
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	(496,4)	(491,3)
Aquisição adicional de ações da Emeis	(27,8)	0,0
Antecipação de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício corrente	(260,1)	(364,8)
Compra de ações em tesouraria	0,0	(60,2)

CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO**136,9 (652,7)**

Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	(2,0)	1,6
--	-------	-----

AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA**161,2 (141,4)**

Saldo inicial do caixa e equivalentes de caixa	1.003,0	1.144,4
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	1.164,2	1.003,0

AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA**161,2 (141,4)****Informações adicionais às demonstrações dos fluxos de caixa:**

Limites de contas garantidas sem utilização	117,9	0,0
Itens não caixa		
Reserva para aquisição de não controladores	0,0	141,6
Capitalização de leasing financeiro	83,6	185,9
Hedge accounting	11,9	0,0
Efeito de alterações e participações em controladas	19,9	0,0

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.

_Operações em Consolidação: Agrupamento das operações: Argentina, Chile e Peru.

_Operações em Implantação: Agrupamento das Operações: Colômbia e México.

_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.

reapresentações

_Demonstrativo de Resultados pró-forma do 4T13 e 2013 contempla três reclassificações no Brasil, e conseqüentemente no Consolidado, para uma melhor comparação com o 3T14. Estes ajustes não impactam os valores de EBITDA e Lucro Líquido anteriormente divulgados. Estas reclassificações entre linhas são: (1) reclassificação para o “Custo de Mercadoria Vendida” das despesas de provisão de participação nos lucros de colaboradores que estavam alocadas em “despesas administrativas, P&D, TI e projetos”; (2) reclassificação de parte das “despesas com vendas, marketing e logística” para “despesas administrativas, P&D, TI e projetos” para melhor refletir a nossa nova organização alinhada ao plano estratégico; e (3) “Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos” consolidando a antiga linha de “Remuneração dos Administradores”, cujos detalhes estão disponíveis na nota explicativa número 28.2 das Demonstrações de Resultados Financeiros. Nos próximos trimestres, esses mesmos ajustes serão feitos nos valores de 2013.

_Composição do Custo 4T13 e 2013: Reapresentação dos valores para refletir o ajuste (1) descrito acima.

_Itens não caixa: reapresentação dos valores do 4T13 e 2013 para melhor comparação com os critérios de 2014.

_Capital de Giro 4T13 e 2013: Com a reclassificação de alguns saldos do balanço de 2012 (conforme notas explicativas número 4.3 das Demonstrações Financeiras de 4T13), a variação do capital de giro do 4T13 e 2013 foi recalculada e rerepresentada.

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

2014 Management Report

Message from the founders

Commitment to Life

"São Paulo's water is almost gone."

Paulo Nogueira Neto, professor of Ecology at the University of São Paulo (USP) and, at the time, Special Secretary of the Environment, in an article published in the newspaper Folha de São Paulo on May 25, 1977.

"2015 can be a turning point in human development if we agree on a path to resilience through strong agreements on disaster risk reduction, development financing, climate change and a new set of sustainable development goals."

Ban Ki-moon, Secretary General of the United Nations at the World Economic Forum, in Davos, January 2015.

Between the warning sounded by the respected and pioneering environmentalist in 1977 on the crisis now evident in Brazil's entire Southeast and the call to action made by Ban Ki-moon on the year we are traversing, knowledge of the growing risks posed to life on our planet have grown dramatically and impose the need for a transformational transition to the building of a sustainable civilization. The impacts of this water crisis, will most certainly impose more conscientious consumption of this resource in addition to raising its value, not just philosophically and emotionally, but materially as well, in ways never before seen in our society. We thus have, sparked by this local weather phenomenon and its consequences, an example of how, as the UN secretary general proposes, 2015 can indeed be a transformational year. In São Paulo, in Brazil and in the world.

More than twenty years of negotiations have passed and fifteen revisions have been made to the eight United Nations Millennium Goals, the targets proposed to countries for combating the main social and environmental issues. Now that awareness has been raised and governance forums have gained traction, the time has come to take the decisive step towards building a world that is once again connected to the Ethics of Life. This great concert of nations working towards the greater good will have at least three major acts: in July, in Addis Adaba, Ethiopia, nations will work to adequately allocate trillions of dollars to infrastructure investments; two months later, at the UN General Assembly in New York, the world will decide on the Sustainable Development

Goals that will guide efforts post-2015; and in December, in Paris, the Climate Change Conference will seal a new global agreement that, we hope, will promote the necessary advances and commitments.

We are well aware that we depend on a complex convergence of interests, but we believe that all of us – governments, companies, civil society organizations and individuals – have an important share of responsibility in this interconnected and challenging environment, in a world with finite resources. Over Natura's history stretching back 45 years, we have come to see that we are agents of social transformation through genuine interactions with everyone that forms our relationship network.

Driven by this conviction, in 2014 we renewed our collective commitments to the future by launching the Vision of Sustainability 2050. This vision is formed by a set of guidelines aimed at expanding our value creation by promoting *well being well* and generating positive economic, social and environmental impact on the world. At the same time, we obtained B Corp certification, which, using clear parameters, identifies the companies committed to building a better world. We are honored to be a part of this global movement of companies working to transform society and we commit to making our contribution for the movement to prosper and attract new partners.

In parallel with the external scenario, 2015 is also emerging as a turning point for the Company as well. We must recognize that although we have many accomplishments to commemorate, there are still important and urgent advances to be made, particularly with regard to our recent performance in Brazil. Natura's strength is in its origins. We will draw on our fundamentals, with a valuable network of relationships built over time and that has recently received important advances thanks to significant investments in technology and logistics infrastructure. We have also watched with great enthusiasm the growing acceptance of our value proposition in the Latin American countries in which we operate.

Natura will be led through this new cycle by the experienced executive Roberto Lima, who already was a director and readily accepted our invitation to become chief executive officer, building on the work that began under Alessandro Carlucci, whom we thank for his 25 years of dedication to the Company, ten of which as CEO. We are confident that this transition will represent a new driving force for our future. As such, we invite our entire relationship network to become engaged in this important moment to define the course of our civilization so that, rising above any ideology, ambition, need or market logic, we can seek to guide human activity on this planet based on the appreciation of life.

Antonio Luiz da Cunha Seabra

Guilherme Peirão Leal

Pedro Luiz Barreiros Passos

Message from the Executive Committee

Our contract with Society

Coherence and firmness of purpose are often determinant factors for achieving goals in the most diverse dimensions of life. And in the business world, it's no different. Over nearly half a century, Natura has remained steadfast in its vocation of, through its relationship network, creating value, not just economic, but also environmental and social. It is for this reason that our corporate behavior was recognized in 2014 by attaining B Corp certification, which identifies companies around the world that are committed to providing returns that go beyond mere economic profit. We are well aware that financial results are essential for our continuous effort to become a better company for the world, but we are also aware that our social pact includes much more than just commitments among the signatories. It is, in fact, a commitment to all of society.

With this in mind, over the years the understanding has matured that the strategic cycle that led us to become the leader in the cosmetics, fragrances and toiletries industry in Brazil must evolve. Our value proposition, based on promoting *well being well*, on sales conducted through relationships and on alignment with sustainable development, remains powerful, but its translation into products, expressions and actions must adapt to a new business environment that is ever more dynamic and competitive.

The 2014 results reflect this scenario of transition. It is important to recognize that the results in Brazil were well below our expectations, where sales grew by 1.9%, while the overall target market regained strength to post growth of around 10%. The operations in Latin America maintained its accelerated growth pace of the last three years, with the highlight the advances made in our consultant network, which already numbers over 400,000 in the five countries in which we have operations. Aesop, acquired in 2013, also presented a vibrant performance to close the year with 98 stores around the world. With this, consolidated net revenue came to R\$7.4 billion, with EBITDA of R\$1.6 billion and net income of R\$732.8 million.

In 2014, we continued our important cycle of investments that over the last four years has allocated some R\$2 billion to taking our technological, production and logistics infrastructure to a whole new level. We inaugurated structures that will support our future growth, such as the Ecoparque Industrial Complex in the state of Pará, a new plant in the city of Cajamar and the new São Paulo Distribution Center, while also strengthening and enhancing our digital technology platform. In the operations in Latin America, we doubled our order picking capacity in Chile, Peru, Argentina and Mexico.

This improvement in our capacity to analyze data and in connectivity tools will offer us an opportunity to leverage sales through relationships, while bringing Natura, our consultants and our customers even closer. Now we can recognize individual needs and buying habits and provide even more personalized service, moving beyond mere geographic or social segmentation. We understand that Natura's proposition, for many years unbeatable, sought to deliver, in a homogenous way, *well being well* to everyone, always supported by relationships, products and commitments that set us apart. With growing competition, whether in the retail or direct sales industries, our presence and our voice have suffered interference. We now believe the time has come to complement the concept of *well being well* for everyone by proposing *well being well* for each person, drawing on technology to strengthen bonds with each individual, as we have already done through our network.

With this in mind, we developed the Natura Network, our digital channel at the service of our consultants, to monitor changes in the ways and habits of interpersonal relationships. We are very focused on capitalizing on the innumerable opportunities offered by the digital age, as we have already achieved, for example, in our order processing, with 98% of our orders now made over the internet.

Our more than 6,000 employees in Brazil and in the International Operations play a vital role in the advances we want to achieve. For them, we have designed a new model for managing people and the organizational culture that supports the recent transformations in the workplace and seeks to engage them even more in our business strategy.

We are working together to continue innovating in our commercial structure and in the development of new products and concepts. And here we understand that constant progress towards sustainable development is an important driver of innovation, which is why, in 2014, we renewed our ambitions and priorities by launching the Vision of Sustainability 2050. Generating positive impacts on all of Natura's fronts for interacting with people and the environment is, in essence, a reaffirmation of our contract with society.

Inspired by a history that lends us the credibility to undertake such a commitment, we invite anyone who identifies with Natura to become engaged in this journey of conscious and responsible transformation of value creation for our entire relationship network.

Roberto Lima
Chief Executive Officer

Key Indicators

Net revenue (R\$ billion)

2010 Net Revenue: 5.1

2014 Net Revenue: 7.4

Average annual growth (%): +10

Net revenue Intl. Ops. (R\$ million)

2010 Net Revenue: 372.1

2014 Net Revenue: 1,419.2

Average annual growth (%): +40

Dividends (R\$ per share)

2010: 1.65

2014: 1.63

Average annual reduction (%): -0.3

Number of Consultants Natura ('000)

2010: 1,221

2014: 1,743

Average annual growth (%): +9

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

2012: 3.21

2014: 2.99

* accumulated reduction: 6.9

Presentation

The 2014 Management Report is the first publication of the unified process for reporting Natura's results, which also includes the Annual Report, and provides detailed information on the Company's performance in the year as well as its future ambitions. The Annual Report will be published on April 14.

We continued our efforts to comply with the guidelines of the International Integrated Reporting Council (IIRC), which seek the integrated reporting of results – both financial and non-financial – to portray the management of our business.

Natura

The leader in Brazil's cosmetics, fragrances and toiletries industry, Natura has been dedicated to creating value for its entire relationship network since its creation in 1969. In 2014, Natura became the largest company in the world to receive B Corp certification, attesting to its commitment to combining economic development and the promotion of social and environmental well-being.

Through a direct selling business model, Natura offers more than 1.3 million Natura Consultants in Brazil and 400 thousand in International Operations (Argentina, Colombia, France, Mexico and Peru) an opportunity to work and generate extra income, while also continuously driving the entrepreneurial nature of its network through training and pioneering movements that tie economic gains to improvements in society and stewardship of the environment.

With nearly 6,600 employees in Brazil and abroad, we work to awaken skills that at once benefit the business and contribute to the greater good. We also pay special attention to the development of our suppliers and the 33 communities with which we maintain relations. These communities adopt sustainable methods to supply the active ingredients derived from biodiversity that serve as the technological base of our products.

To make this business model feasible, we rely on a robust foundation of infrastructure, logistics and digital technology. We are constantly improving our service for delivering the orders (38% delivered within 48 hours). We have own plants in Cajamar, São Paulo, where our headquarters is located, and in Benevides, Pará, where we inaugurated the Ecoparque industrial complex in early 2014. We also have eight distribution centers in Brazil. Through outsourced suppliers, we have local production operations in Argentina, Mexico and Colombia. We also have one distribution center in each of the Latin American countries in which we have operations.

2014 Performance

In 2014, Natura's net revenue in Brazil reached R\$6 billion, growing 1.9% from the previous year.

In the International Operations, we continued our strategy of growth accompanied by efficiency and profitability, which was launched in 2010. International Operations accounted for 19.2% of consolidated revenue (16.1% in 2013). Data include the Australian brand Aesop and operations in France. Local production in Latin America surpassed 16 million units (10.3 million units in 2013).

On a consolidated basis, Brazil and International Operations posted a 5.7% increase in net revenue, for a total of R\$7.4 billion. EBITDA was R\$1.6 billion and net income was R\$732.8 million, down 13% from 2013.

The revenue below our initial expectations affected the performance of our relative emissions (kg of CO₂/kg of product billed), which increased 2% on the previous year. Even so, in relation to 2012, the base year of our new target, which seeks another 33% reduction by 2020, we achieved a cumulative reduction of 6.9%.

Wealth distribution to stakeholders came to R\$13.6 billion. To our supplier communities, we distributed a total of R\$8.9 million, compared to R\$11.2 million in 2013. This decrease was due to the distribution of the volume of ingredients held in inventory in recent years.

From January to October 2014, the CFT market grew 14% in Brazil according to Sipatesp/Abihpec data, driven by the toiletries category, particularly soaps, hair care and deodorants. Natura's market share declined 1.4 p.p. until October, despite strong performance from the fragrances segment.

In Latin America, we surpassed 400 thousand consultants in the five countries where we operate and maintained an accelerated growth pace, with increasing profitability and brand preference. In Chile, Argentina and Peru, Natura is among the most preferred brands.

Infographic

Business model

Guided by our essence, we strive to develop products and concepts that add value for all our stakeholders, operating in diverse phases of our chain.

Our Essence

Innovative Products and concepts that promote *well being well*

Network of relationships through which we sell our products

Corporate behavior guided by sustainable development

Phase 1: Product design

Our resources

_ Global research center, Natura Amazon Innovation Center (NINA) and innovation office in New York

_ Innovation network with more than 220 partners in Brazil and abroad. Consultants and customers too are involved

How we transform

_ Estimates of the impacts of GHG emissions, solid waste and social and biodiversity before the product design phase

R\$216 million invested in innovation in 2014 (3% of revenue) and development funds.

What we deliver

_ 30% of the portfolio renewed annually

_ Portfolio that contributes to development of social and environmental themes

Phase 2: Inputs

Our resources

_ Relationships communities (3,100 families) and other agricultural producers who supply inputs, such as *pitanga*, Brazil nut and *buriti*

_ 13.3% of inputs acquired from the Amazon region

How we transform

_ Benefit sharing

_ Sustainable management

_ Research into renewable sources of inputs for formulas and packaging.

What we deliver

R\$582 million invested in economic and social development of the Amazon region as of 2014

% of total carbon emissions: 43% of absolute CO₂e emissions.

Phase 3: Suppliers

Our resources

_ 190 suppliers of raw materials and packaging, such as fragrances, organic alcohol and glass

How we transform

_ Selection and development programs for suppliers that consider environmental and social aspects.

What we use

_ Evolution of social and environmental management of partner businesses

% of total carbon emissions: 10% of absolute CO₂e emissions.

Phase 4: Internal processes

Our resources

_ 39.91% of free float in capital markets

_ R\$505.7 million in capital expenditure

_ 6,600 employees

How we transform

_ Vision of Sustainability integrates this topic into business plans and indicates Natura's priorities for 2020

_ Production in Brazil, Latin America and Australia (Aesop)

What we deliver

Cash generation of around 0.14 times EBITDA and low net debt (1.08 times EBITDA).

% of total carbon emissions: 9% of absolute CO₂e emissions

Phase 5: Transportation

Our resources

_ 13 distribution centers in Brazil and Intl. Ops

_ Transport service providers

How we transform

_ High technological capacity enables the sorting of 2.4 million items to serve over 61,000 orders per day

Our resources

_ Average time of delivery to Natura Consultants of 4.5 days

_ 38% of deliveries within 48 hours

- _95.5% of deliveries made on time
- _% of total carbon emissions: 15% of absolute CO₂e emissions

Phase 6: Commercial model

Our resources

_ 1.7 million Natura Consultants in Brazil, Latin America and France and 13,300 Natura Consultant Advisors

_Aesop, an Australian brand with 98 stores in 14 countries

How we transform

_Investments in marketing

_Incentives for personal development and entrepreneurship

_Training and tools to support consulting activities

_Expansion through digital consultants

_Natura Movement: collaboration network to support the social and environmental projects of Natura Consultants and other stakeholders

What we deliver

_ Natura Movement: collaboration network to support the social and environmental projects of Natura Consultants and other stakeholders

_Social, economic and human development of Natura Consultants

Phase 7: Consumption

Our resources

_57% of Brazilian homes consume Natura products at least once a year¹

How we transform

_Guaranteed quality and safety of products

_Radical transparency: moving towards complete traceability of the portfolio

_Co-creation: collaborative innovation initiative involving customers

_Promoting sustainable and ethical consumerism

What we deliver

_Promoting *well being well* and positive experiences

<p>_ Brand leadership in Brazil</p> <p>_ Consistent growth in brand preference in Intl. Ops.</p> <p>_ % of total carbon emissions: 23% of absolute CO₂e emissions</p>
--

¹Kantar Worldpanel (October 2013 to September 2014).

Carbon	2012	2013	2014
Relative GHG emissions (kgCO ₂ e/kg of product billed) ¹	3.21	2.93	2.99
Absolute GHG emissions ('000 t) ¹	299	328	332
Solid Waste	2012	2013	2014
% of recycled post-consumer materials	1.6	1.4	1.2
% of product recyclability ²	84	56	58
% eco-efficient packaging ³	14	22	29
Water	2012	2013	2014
Water consumption (l/prod. unit)	0.40	0.40	0.45
Economic indicators (R\$ MM)	2012	2013	2014
Consolidated net revenue	6,345.7	7,010.3	7,408.4
Consolidated EBITDA	1,511.9	1,609.0	1,554.5
Consolidated net income	874.4	842.6	732.8
Internal cash generation	1,018.9	1,023.9	922.6
Average daily stock trading volume	54.3	61.1	47.8
% revenue contribution from Intl. Ops. (%)	11.6	16.1 ⁴	19.2 ⁴
Other indicators	2012	2013	2014
Number of Natura Consultants	1,573	1,657	1,743
Overall rating in brand image survey in Brazil(%) ⁵	79	78	74
Funding for Crer para Ver Brasil (Education) program (R\$ million)	12.8	17.1	18.8
Funding for Crer para Ver OIs	4.5	4.8	6.8

(Education) program (R\$ million)			
Business volume in the Amazon region (R\$ million)	122	385	582

1 Changes were made to the GHG inventory emission factor. Figures for 2012 and 2013 were recalculated to ensure comparability.

2 In 2014, the indicator began to incorporate more aspects and the figure for 2013 was recalculated to ensure comparability.

3 The indicator was redefined in 2014 to incorporate packaging with at least 50% reduction in comparison with regular/similar packaging; or composed of 50% potentially marketable recycled materials and/or renewable non-cellulosic materials that do not increase mass.

4 Considering Aesop.

5 Brand Essence Survey - Ipsos Institute.

Distribution of wealth (R\$ million)	2012	2013	2014
Shareholders ¹	846	854	702
Consultants ²	3,671	4,107	4,152
Employees	803	917	1,010
Suppliers	4,837	5,425	5,989
Government	1,743	1,804	1,721

1 Reported figures correspond to dividends and interest on equity effectively paid to shareholders, i.e., cash basis of accounting.

2 In 2014, due to advances in Latin American operations, we adjusted our estimate of CN margin. Prior values were restated to ensure comparability.

Quality of relationships	2012	2013	2014
Climate survey – Favorability among employees (Brazil and Intl. Ops.) ¹	72	78	75
Supplier loyalty (Brazil and OIs) ²	24	31	26
Brazil			
Natura Consultant loyalty ²	24	23	28
Natura Consultant Advisor loyalty ²	40	38	30
Consumer loyalty ²	51	52	64
International Operations			
Natura Consultant loyalty ²	38	38	39
Natura Consultant Advisor loyalty ²	49	47	45
Consumer loyalty ²	49	54	64

1 Climate survey – Hay Group.

2 Loyalty Survey – Ipsos Institute.

Distribution of dividends

On February 11, 2015, the Board of Directors approved the proposal to be submitted to the Annual Shareholders Meeting to be held on April 14, 2015 for the payment, on April 17, 2015, of the balance of dividends and interest on equity relative to fiscal year 2014, in the amounts of R\$429.0 million and R\$20.3 million (R\$17.3 million net of withholding tax), respectively.

On August 14, 2014, interim dividends of R\$232.3 million and interest on equity of R\$23.6 million (net of withholding tax) were paid. These dividends and interest on equity relative to fiscal year 2014 represent a net payout of R\$1.6319 per share and correspond to 100% of net income¹ for 2014.

¹Net income calculated in accordance with Brazilian Corporation Law.

Strategy

Business strategy

Income growth in Brazil and the resulting expansion in the number of retail and direct selling brands have significantly transformed the business environment in the cosmetics, fragrance and toiletries industry. In this scenario, we realized the need to strengthen our operations around our fundamentals: offering quality products that promote *well being well* for our network of relationships.

We are still capturing the benefits of a cycle of investments amounting to nearly R\$2 billion over the last four years, which improved our technological, productive and logistics infrastructure. As such we plan to leverage sales via relationships through high connectivity and huge information processing and analysis capacity. Our 1.7 million Natura consultants form a powerful social network that must be supported by technological resources that recognize the needs and behaviors of their customers, and in turn provide personalized offerings while increasing the convenience and satisfaction of the buying experience.

We invested to make available new information, applications, payment means and other tools to support the activities of our consultants. We also want to strengthen our presence among consumers, whether by developing complementary channels, such as the Natura Network digital platform, which leverages direct sales. We also plan to once again set Natura apart in our communication and bring the Natura brand close to its stakeholders by reinforcing the core traits that unite us.

In the International Operations, we will accelerate the transfer of innovations and lessons learned, particularly in countries where the brand is already more consolidated, such as Argentina, Chile and Peru, and continue to expand our sales channel and knowledge of the Natura brand, particularly in Colombia and Mexico. Meanwhile,

Aesop will continue its growth in major urban centers around the world focused on consumers in the premium cosmetics segment, with the brand opening stores in Brazil in 2015. The acquisition of Aesop strengthens our belief in the potential for expanding our business going forward through new brands and in new product categories.

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 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 included 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 and environmental topics, such as biodiversity.

Risks include the institutional scenario in the countries in which we operate, particularly Argentina, which has seen repeated amendments to import regulations that have affected our ability to supply the operations in the country. Year after year we increase the amount of local production, as is currently the case in Argentina, Colombia and Mexico, which has positive impacts on our carbon emissions inventory.

We also have been paying special attention to tax risks 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).

Vision of sustainability

A new vision of sustainability, launched in 2014, drives Natura's future ambitions. Aligned with our business strategy, we want to be a company that has a positive impact on all dimensions of our operations, which means going beyond the current paradigm of merely reducing and mitigating impacts. In this way, we want to support improvements in the environment and society.

With this goal in mind, we established guidelines for our evolution up to 2050, as well as goals we hope to achieve already by 2020. These goals are organized into three pillars (Brands and Products; Our Network; and Management and Organization), the integrated management of which will be incorporated into our organizational culture.

To further enhance our vision of sustainability, we also updated our materiality matrix. After public consultations in Brazil and in our International Operations, cross checking of the perceptions with the 2020 ambitions and validation by senior management, we identified five priority topics that will help guide the management of our business.

Priority topics

- **Solid Waste:** developing packaging with lower environmental impact and that promotes ethical consumerism.
- **Climate change:** reducing greenhouse gas emissions throughout the entire value chain and the neutralization of emissions through projects that also offer social benefits.
- **Valuing social and biodiversity:** promoting sustainable operations by using products and services originating mainly from the Pan-Amazon region.
- **Water:** relative reduction in water consumption and pollution throughout the value chain and neutralization of impact on water sources.
- **Transparency and product origin:** increasing the visibility of our corporate practices and the origins of our products.
- **Education:** developing the network of consultants and employees, including actions in public education.

Management and organization

Governance

After 25 years of service at Natura, ten of which as chief executive officer, Alessandro Carlucci left the Company in 2014, bringing to an end a cycle of important accomplishments. As his successor, the Board of Directors invited Roberto Lima, who had served as a board member from 2012 and 2013 and has long experience as the chief executive of large organizations. He is the new chief executive officer of Natura since September 2014.

In October, Silvia Langnado was elected to the Board of Directors. Her joining the board brings a number of relevant contributions to Natura, given her experience as an international executive in the cosmetics and toiletries industry.

Also in 2014 the founding partners Antônio Luiz Seabra, Guilherme Peirão Leal and Pedro Luiz Barreiros Passos once again became members of advisory committees supporting the Board of Directors, with the exception of the Audit Committee, where participation is restricted to external board members. The Company also published its Related-Party Transactions Policy to ensure that decisions with the potential to generate conflicts of interests are made with absolute transparency and in line with Natura's interests.

Ethical behavior

We are well aware of the need to revisit practices and processes related to ethics and transparency to continually strengthen and improve our posture of integrity. In 2014, when a new anti-corruption law came into force in Brazil, we developed initiatives such as updating and spreading to all employees the Code of Conduct, highlighting

the Company's Integrity against Corruption and Bribery Policy, in addition to publishing a specific code for suppliers. The Ombudsman and Ethics Committee were also restructured.

For the fifth consecutive year, Natura also voluntarily complied with 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, SOx included the operations in Argentina, Mexico and Peru.

People management

Based on its strategy for the future and new trends in labor relations, Natura revisited its people management and organizational culture models. This process included a comprehensive internal diagnosis and led to revisions of the organizational design and the evaluation and recognition methods.

The highlight of the process was the creation of the People Forum, which will be used to guide individual development plans and to structure employees' financial and non-financial recognition.

Brands and products

Innovation

A major driver of the Company's growth, investments in innovation amounted to R\$216 million (3% of net revenue) in 2014. With an innovation index (percentage of revenue earned from the sale of products launched in the last two years) of 67.9%, the launch strategy included Ecocompacto aerosol deodorants, Natura Frescores Ekos refills, Ekos 100% Amazônia soaps, the men's fragrance #urbano and the women's fragrance Luna, among other products.

With an increasingly global and interconnected innovation process, in 2014 we set up the Innovation Hub, our office in New York dedicated to capturing the latest trends. By organizing an innovation marathon, we also strengthened our partnership with the Media Lab at the Massachusetts Institute of Technology (MIT), which now receives the two Brazilian researchers selected by the initiative.

In Brazil, with the support of our structure (which includes the Global Innovation Center at our unit in Cajamar, São Paulo; the Science and Technology Center in Benevides, Pará; and the Natura Amazon Innovation Center (NINA) in Manaus, Amazonas) we continued our network-based activities by involving researchers, universities and suppliers.

Aesop

In line with our strategy for the future, which includes plans for more robust efforts via new brands and ways of relating with our customers, in 2014 we commemorated the

successful integration of Aesop, the Australian brand focusing on the premium cosmetics segments that was acquired in early 2013.

Reporting robust growth in recent years, with sales growing at an annual rate of 49% since 2012, Aesop has ninety-eight concept stores (18 opened in 2014 alone) in Europe, Asia, Oceania and the United States. In 2015, the brand will launch its operations in Brazil.

Impacts of products

The new vision of sustainability supports our commitment to developing products with the lowest impacts throughout their entire life cycle, evolving over the coming years towards achieving a positive impact. For this, innovation in sustainable technologies will play a key role and is directly related to the development process for packaging (reduced use of materials, use of recycled post-consumer materials, etc.) and formulations (reducing the number of ingredients and increasing the use plants derived from Pan-Amazon biodiversity).

By 2020, Natura expects 30% of all its raw materials by value to come from the region. In 2014, this rate stood at 13.3%, in line with the previous year (13.4%). The percentage of recycled post-consumer materials, which should reach 10% by 2020, stood at 1.2% in 2014, down slightly due to variations in the product mix (lower sales of products using recycled post-consumer materials or higher sales of products not using recycled materials). The percentage of eco-efficient packaging¹ increased by 7 p.p., corresponding to 29% of the total.

¹ Packaging at least 50% lighter than regular/similar packaging; or composed of 50% potentially marketable recycled materials and/or renewable non-cellulosic materials that do not increase mass.

Gains from products

- Ecocompacto
 - packaging with volume 50% less than traditional aerosol and with 15% less aluminum
 - 48% lower GHG emissions
 - Natura's entry into the aerosol deodorant segment, for which Brazil is the largest market (22% of global market share)¹

- Natura Ekos Frescores refills
 - 100% post-consumer recycled PET
 - 72% lower GHG emissions
 - 20% savings for customers who buy refills

- Ekos 100% Amazônia Soap
 - formulation with biodiversity active ingredients, extracted by partner supplier communities

- benefits shared fairly among the communities involved
- 100% produced at Ecoparque in the state of Pará, reducing costs for Natura and generating financial and social value for local communities

¹ Data for 2013 – Euromonitor.

Our network

Evolution of the sales model

In 2014, Natura Consultants throughout Brazil gained another tool to generate business: the Natura Network. The network allows Natura Consultants to create their own website through which to relate with customers and sell Natura products, combining this format with the traditional direct selling model and increasing their productivity. After testing phases and a series of evolutions between 2013 and 2014 in the state of São Paulo, the online platform was rolled out nationwide at the end of the year and will be implemented in Latin America by 2016.

With online sales, the activities of consultants gain a new profile, the so-called Natura Digital Consultants. Of the current number of Natura Digital Consultants, around 20% work exclusively via the internet, especially the younger Natura Consultants who are more familiar with digital media. For the client, this channel serves as yet another option for acquiring Natura products that are delivered directly by Natura and may be paid using credit card or bank payment slips in a secure environment.

The Natura Network is also serving as test for the Company's first multi-category experiment. Currently available in the state of São Paulo, Natura + offers fashion and home products developed by partner entrepreneurs and sold exclusively online.

Today it already offers a number of applications that facilitate and enhance the work of the sales team. Since early 2015, customers can also locate a Natura Consultant by sending a text message.

Social and biodiversity in the Amazon

Inaugurated in March 2014, the Ecoparque Industrial Complex in Benevides, Pará is the most recent example of our commitment to creating a sustainable model for the use of active ingredients obtained from biodiversity that promote the economy of the standing forest. Ecoparque houses the Natura soap plant. By the end of 2014, the plant had produced 100 million bars of soap, and in 2015 this figure should reach 200 million units. Also in 2015, Natura plans to install a new plant at Ecoparque designed to house various companies based on the concept of industrial symbiosis.

The complex is an initiative of the Amazonia Program, which was launched by Natura in 2011 to contribute to achieving the 2020 ambitions for the region, namely: R\$1 billion in business transactions in the Pan-Amazon region (R\$582 million as of 2014) and expanding to 10,000 the number of families with which the company maintains relations (2,106 families in 2014).

At the end of 2014, we began substituting the palm oil used to make Ekos soaps with oils from biodiversity, which should increase demand for these active ingredients and increase the amount of funds distributed to communities.

Referral to the Market Arbitration Chamber

The Company, its shareholders, officers, directors and members of the Audit Board, when installed, 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 these other services 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.

To accurately and transparently portray our performance in the economic, environmental and social dimensions, we have adopted the guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI-G4), whose criteria will be extensively incorporated into our Annual Report 2014.

All social and environmental data contained in the GRI indicators are subject to third-party verification by Ernst & Young Auditores Independentes S.S., our independent auditor. In the case of the GHG emissions in 2014, a specific verification (limited assurance) was conducted of the inventory data, also by Ernst & Young.

Board of Directors

Plínio Villares Musetti
Chairman

Antonio Luiz da Cunha Seabra
Guilherme Peirão Leal
Pedro Luiz Barreiros Passos
Julio Moura Neto
Luiz Ernesto Gemignani
Marcos de Barros Lisboa
Raul Gabriel Beer Roth
Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado
Directors

Executive Committee

Roberto Oliveira de Lima
Chief Executive Officer

Agenor Leão de Almeida Junior
Vice President of Digital Technology

Erasmus Toledo
Vice President of International Operations

Gerson Valença Pinto
Vice President of Innovation

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira
Vice President of Networks

José Vicente Marino
Vice President of Brands and Businesses

Joselena Peressinoto Romero
Vice President of Operations and Logistics

Lilian Guimarães
Chief People and Culture Officer

Robert Claus Chatwin
Vice President of International Expansion

Roberto Pedote
Vice President of Finance and Institutional Relations

Statutory Board of Executive Officers

Roberto Oliveira de Lima
Chief Executive Officer

José Vicente Marino
Chief Commercial Officer

João Paulo Brotto Gonçalves Ferreira
Chief Commercial Officer

Roberto Pedote
Chief Financial and Investor Relations Officer

Manager

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

São Paulo, February 11, 2015 – Natura Cosméticos S.A. (BM&FBOVESPA: NATU3) announces its results for the fourth quarter of 2014 (4Q14) and the 2014 fiscal year. Financial and operating information found herein, unless indicated otherwise, is presented on a consolidated basis in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS).

4Q14 Results

Introduction

We ended 2014 with 5.7% growth in net revenue growth and a 3.4% decrease in EBITDA. In Brazil, our main and the most competitive market, results fell below both our expectations and Natura's capacity. Our value proposition, based on promoting *well being well*, sales conducted through relationships and in alignment with sustainable development remains powerful and its translation into products, services and expressions must be adapted to the reality of the business environment. Note that 2014 marked the end of an investment cycle that allocated nearly R\$2 billion to evolve the technological, production and logistics infrastructure over the last four years, whose benefits have still not been fully captured.

In this context, our priority is to recover growth in Brazil. Based on our fundamentals, we are focused on building a simpler and agile organization with stronger ties to our consultants. At the same time, we will improve the budget, working capital and CAPEX management. We will continue evolving and investing in our direct selling channel and adopting the best practices available that value and enable greater personalization of our products and services. In this regard, we will support the growth of Natura Network (Rede Natura), the digital format that provides more options for consumer access to our products and consultants. In parallel, we will continue to broaden our value proposition through new brands and categories that will prove significant in the medium term.

Furthermore, International Operations have once again proven their role as a robust business platform with growing results. In Latin America, we will continue to invest in expanding our consultant network, in building the Natura brand and in the rapid transfer of innovations that have proven promising in Brazil. We will also support the organic growth of Aesop by opening new stores and launching operations in other countries.

Summary of 4Q14 results

In 4Q14, Natura's consolidated net revenue came to R\$2,182 million, up 0.8% from 4Q13 (+5.7% in the year versus 2013) and EBITDA came to R\$491.4 million, down 8.8% from 4Q13 (-3.4% in the year versus 2013).

While maintaining high levels of growth from International Operations in Latin America (16.9% in Brazilian reais and 21.9% in local currency¹), in Brazil, despite excellent results from recent fragrance launches, net sales in 4Q14 fell 3.5% in comparison with the previous year. Aesop ended the quarter with 98 stores (80 in 4Q13) in 14 countries.

(R\$ million)	4Q14	4Q13	Change (%)	2014	2013	Change (%)
Brazil Gross Revenue	2.373,9	2.454,2	-3,3	8.185,6	8.040,3	1,8
International Gross Revenue	557,1	455,4	22,3	1.764,7	1.411,4	25,0
Consolidated Gross Revenue	2.931,0	2.909,6	0,7	9.950,3	9.451,7	5,3
Brazil Net Revenue	1.735,0	1.797,7	-3,5	5.989,2	5.880,2	1,9
International Net Revenue*	447,2	367,9	21,6	1.419,2	1.130,1	25,6
Consolidated Net Revenue	2.182,3	2.165,6	0,8	7.408,4	7.010,3	5,7
% Share International Net Revenue	20,5%	17,0%	3,5 pp	19,2%	16,1%	3,0 pp
Brazil pro-forma EBITDA	437,3	506,0	(13,6)	1.439,6	1.557,1	(7,5)
% Brazil pro-forma EBITDA Margin	25,2%	28,1%	(2,9) pp	24,0%	26,5%	(2,4) pp
International pro-forma EBITDA	54,1	32,6	65,9	114,9	51,9	121,4
% International pro-forma EBITDA Margin	12,1%	8,9%	3,2 pp	8,1%	4,6%	3,5 pp
EBITDA Consolidado	491,4	538,7	(8,8)	1.554,5	1.609,0	(3,4)
% Margem EBITDA Consolidada	22,5%	24,9%	(2,4) pp	21,0%	23,0%	(2,0) pp
Consolidated Net Income	225,2	294,1	(23,4)	732,8	842,6	(13,0)
% Consolidated Net Margin	10,3%	13,6%	(3,3) pp	9,9%	12,0%	(2,1) pp
Internal cash generation	271,1	337,4	(19,6)	922,6	1023,9	(9,9)
Free cash flow	243,3	211,0	15,3	210,0	295,1	(28,8)
Net Debt / EBITDA	n/a	n/a	n/a	1,08	0,77	

*Local currency growth ex. Acquisition: 22.3% in 4Q14 vs. 4Q13 and 28.2% in 2014 vs. 2013

In Brazil, despite the nominal reduction in logistics, administrative, selling and information technology expenses, sales below expectations and continued competitive investments in marketing and innovation drove a decrease in EBITDA margin in comparison with 4Q13. International Operations², including Latam and Aesop, posted EBITDA of R\$54.1 million (R\$32.6 million in 4Q13), for a margin of 12.1% (8.9% in 4Q13), resulting from the dilution of fixed costs in Latam and continuously high rates of growth by Aesop.

The drop in consolidated net income excluding mark-to-market adjustments was 8.7% in comparison with 4Q13 (-12.1% in the year versus 2013), due to lower EBITDA and higher debt levels. When considering the temporary, non-cash effects of mark-to-market adjustments of derivatives pegged to foreign currency debt, explained below, the figure fell 23.4% in the quarter (-13% in the year versus 2013).

¹ 24.1% growth in local currency in Operations in Consolidation (Argentina, Chile and Peru) and 18.4% in Operations in Implementation (Mexico and Colombia)

² Operations in Consolidation, Operations in Implementation, France, corporate team in Buenos Aires and Aesop.

The decrease in free cash generation (R\$210 million in 2014 versus R\$295.1 million in 2013) was driven by a reduction in net income, explained above, and higher investments in working capital for higher inventory coverage in Brazil and for International Operations. These factors were partially offset by a reduction in Capex (R\$505.7 million in 2014 versus R\$553.9 million in 2013) allocated during the year to the completion of the logistics network in Brazil, expansion of production capacity in Cajamar and Pará (Ecoparque) and the beginning of expansion of the Natura Network.

In 2015, Capex will be reduced to R\$385 million, 24% lower than in 2014, and will focus on evolving the commercial model and on expanding information technology (SAP) and logistics in our International Operations. Working capital management will focus on reducing inventory coverage in both Brazil and Latin America.

1. cosmetics, fragrance and toiletries industry (CFT)

According to SIPATESP/ABHIPEC³ data available for the year up to October 2014, the target market grew by 14%, with equal gains in price and volume. In this period, Natura's market share stood at 19.1%, decreasing 1.4 percentage points from the same period in 2013, with losses concentrated in the Toiletries category.

As explained in previous quarters, market growth was leveraged by the toiletry categories, led by the hair care, soap and deodorant categories.

In the Cosmetics and Fragrance categories, we posted good results in fragrances, while in the make-up and face care categories, growth continued to fall short of our expectations.

Brazil	Market Size (R\$ Million)			Natura Market Share (%)		
	10M14	10M13	Change	10M14	10M13	Change
Cosmetics and Fragrances	11.240	10.262	9,5%	30,5%	31,0%	(0,5) pp
Toiletries	13.787	11.689	17,9%	9,8%	11,4%	(1,6) pp
Total	25.027	21.951	14,0%	19,1%	20,6%	(1,4) pp

Source: Sipatesp

³ Sipatesp/Abihpec: São Paulo State Perfumery and Toiletries Association / Brazilian Cosmetics, Fragrances and Toiletries Industry Association.

2. social and environmental highlights

In December 2014, Natura received the B Corp Certification⁴, becoming a part of a global movement of companies focused on integrating financial results with social and environmental performance.

The initiative was created in the United States in 2006 and now has a community made up of 1,000 companies in 34 countries and 60 different industries.

This certification attests to the Company's sustainability trajectory and will aid in reaching its 2050 Vision of Sustainability, a set of guidelines to generate a positive impact through specific and challenging ambitions and commitments⁵ up to 2020.

Another important move that has strengthened Natura's sustainability strategy, encouraging a new economy based on Amazonian social and biodiversity was the launch of bar soaps produced 100% in the Amazon region. At the recently inaugurated Ecoparque we increased the usage of oils from the Amazon social and biodiversity in our soaps noodle used in the production of the Ekos sub-brand.

Indicator	Unit	2013 Result	Resultado 2014	2020 Ambition
Relative carbon emissions (scopes 1, 2 and 3)	(kg CO2/kg product billed)	2,93	2,99	2,15
% post-consumer recycled materials*	% (g recycled mat/g good)	1,4	1,2	10,0
% of product recyclable**	% (g recycled mat/g good)	56,0	57,5	74,0
Eco-efficient packaging***	% (billed units eco packaging / total billed units)	22,5	29,0	40,0
Cumulative business volume in the Pan-Amazon region	R\$ million	385,1	582,1	1.000,0
Water consumption	liters / units produced	0,40	0,45	0,32
Funding for Believing is Seeing (Education) program	R\$ million	17,1	18,8	19,5

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

** The indicator considers the % of packaging material that is potentially recyclable in relation to the total mass of packaging billed.

*** Eco-efficient packaging is that whose weight is at least 50% less than normal/similar packaging; or whose composition contains 50% potentially marketable recyclable materials and/or renewable materials, provided these do not increase their mass.

⁴ More information at <http://www.bcorporation.net/>

⁵ More information at www.natura.com.br/sustentabilidade

Relative carbon emissions (scopes 1, 2 and 3): volume of products sold came in under expectations, leading to a 2.1% increase in relative emissions over 2013.

% post-consumer recycled materials: In the sales mix, products with post-consumer recycled materials (recycled PET and paper) registered lower-than-expected performances.

% of product recyclability: In the sales mix, products with higher potential for recycling outperformed expectations.

Eco-efficient packaging: Increased share in the sales mix by certain products with lower-mass packaging (refills and SOU product line) or packaging using renewable materials (relaunch of the Tododia line with green PE).

Cumulative business volume in the Pan-Amazon region: 50% growth over 2013 driven by outstanding purchasing of raw material from the region and incorporation of Ecoparque operating costs.

Relative water consumption: deterioration mainly resulting from a reduction in units produced and increase in consumption during operational startup at Ecoparque (Pará).

Funding for Crer para Ver (Education) program: Good performance driven by an efficient activation plan and attractive portfolio.

3. economic performance⁶

Quarter	Pro-Forma														
	(R\$ million)			Consolidated ⁷			Brazil			Consolidation			Implementation		
	4Q14	4Q13	Change%	4Q14	4Q13	Change%	4Q14	4Q13	Change%	4Q14	4Q13	Change%	4Q14	4Q13	Change%
Total Consultants - end of period ('000) ⁸	1.742,6	1.656,5	5,2	1.318,5	1.289,9	2,2	265,5	224,8	18,1	157,0	140,1	12,0			
Total Consultants - average of period ('000)	1.747,0	1.642,9	6,3	1.323,8	1.283,2	3,2	265,2	221,5	19,7	156,4	136,5	14,6			
Units sold – items for resale	142,7	170,0	(16,1)	117,6	144,1	(18,4)	15,7	16,6	(5,4)	7,9	7,1	12,0			
Gross Revenue	2.931,0	2.909,6	0,7	2.373,9	2.454,2	(3,3)	311,7	271,8	14,6	141,3	115,9	21,9			
Net Revenue	2.182,3	2.165,6	0,8	1.735,0	1.797,7	(3,5)	230,5	201,4	14,4	121,6	99,7	21,9			
Gross Profit	1.510,5	1.482,2	1,9	1.188,2	1.213,2	(2,1)	158,7	144,4	9,9	84,4	69,2	22,0			
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(749,3)	(710,4)	5,5	(576,0)	(548,5)	5,0	(94,5)	(89,5)	5,6	(66,8)	(59,8)	11,7			
General and Administrative Expenses	(303,0)	(284,7)	6,4	(201,2)	(202,1)	(0,4)	(13,1)	(12,1)	8,1	(11,2)	(9,8)	14,7			
Employee profit sharing ⁹	(12,7)	7,8	n/a	(14,5)	6,4	n/a	0,6	0,8	(23,2)	1,3	0,5	154,3			
Management compensation	(2,2)	(1,4)	62,5	(2,2)	(1,4)	62,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Other Operating Income / (Expenses), net	2,8	(5,5)	n/a	3,1	(2,9)	n/a	(0,6)	(1,9)	n/a	0,2	0,2	n/a			
Financial Income / (Expenses), net	(91,6)	(24,1)	n/a	(94,2)	(19,3)	n/a	4,6	(6,4)	n/a	(5,4)	(0,3)	n/a			
Income Tax and Social Contribution	(121,5)	(164,6)	(26,2)	(101,8)	(154,7)	(34,2)	(18,5)	(5,6)	n/a	5,1	(3,5)	(244,4)			
Noncontrolling	(7,8)	(5,2)	51,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Net Income	225,2	294,1	(23,4)	201,3	290,7	(30,7)	37,3	29,6	26,0	7,5	(3,6)	n/d			
EBITDA*	491,4	538,7	(8,8)	437,3	506,0	(13,6)	52,5	44,7	17,3	9,0	1,6	448,8			
Gross Margin	69,2%	68,4%	0,8 pp	68,5%	67,5%	1,0 pp	68,9%	71,7%	(2,8) pp	69,4%	69,4%	0,0 pp			
Selling, Marketing and Logistics Expenses/Net Revenue	34,3%	32,8%	1,5 pp	33,2%	30,5%	2,7 pp	41,0%	44,5%	(3,4) pp	54,9%	60,0%	(5,1) pp			
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses/Net Revenue	13,9%	13,1%	0,7 pp	11,6%	11,2%	0,4 pp	5,7%	6,0%	(0,3) pp	9,3%	9,8%	(0,6) pp			
Net Margin	10,3%	13,6%	(3,3) pp	11,6%	16,2%	(4,6) pp	16,2%	14,7%	1,5 pp	6,2%	(3,6)%	9,8 pp			
EBITDA Margin	22,5%	24,9%	(2,4) pp	25,2%	28,1%	(2,9) pp	22,8%	22,2%	0,6 pp	7,4%	1,6%	5,7 pp			

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

Year to date	Pro-Forma														
	(R\$ million)			Consolidated ⁷			Brazil			Consolidation			Implementation		
	2014	2013	Change%	2014	2013	Change%	2014	2013	Change%	2014	2013	Change%	2014	2013	Change%
Total Consultants - end of period ('000) ⁸	1.742,6	1.656,5	5,2	1.318,5	1.289,9	2,2	265,5	224,8	18,1	157,0	140,1	12,0			
Total Consultants - average of period ('000)	1.700,8	1.596,2	6,6	1.299,6	1.264,8	2,8	248,8	207,0	20,2	150,9	122,4	23,3			
Units sold – items for resale	533,3	556,3	(4,1)	446,9	479,9	(6,9)	54,6	50,5	8,1	27,6	23,0	19,8			
Gross Revenue	9.950,3	9.451,7	5,3	8.185,6	8.040,3	1,8	992,1	886,8	11,9	485,6	363,1	33,7			
Net Revenue	7.408,4	7.010,3	5,7	5.989,2	5.880,2	1,9	735,4	659,0	11,6	417,9	312,2	33,9			
Gross Profit	5.158,3	4.899,2	5,3	4.126,1	4.081,9	1,1	516,2	472,0	9,4	291,2	214,7	35,6			
Selling, Marketing and Logistics Expenses	(2.651,3)	(2.434,2)	8,9	(2.050,7)	(1.934,4)	6,0	(327,1)	(291,0)	12,4	(232,0)	(176,6)	31,4			
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses ⁹	(1.052,8)	(978,3)	7,6	(713,1)	(702,7)	1,5	(45,3)	(43,3)	4,6	(37,4)	(31,9)	17,2			
Employee profit sharing ⁹	(90,0)	(61,0)	n/a	(82,8)	(54,0)	n/a	(4,4)	(3,9)	n/a	(2,4)	(2,5)	n/a			
Management compensation	(19,4)	(18,6)	4,4	(19,4)	(18,6)	4,4	0,0	0,0	n/a	0,0	0,0	n/a			
Other Operating Income / (Expenses), net	19,8	8,9	123,3	14,4	11,6	23,9	(1,8)	(1,5)	n/a	1,0	0,6	n/a			
Financial Income / (Expenses), net	(268,3)	(158,3)	n/a	(267,1)	(148,3)	n/a	7,7	(11,7)	n/a	(9,0)	(1,0)	n/a			
Income Tax and Social Contribution	(355,2)	(409,9)	(13,4)	(306,2)	(383,6)	(20,2)	(38,1)	(20,1)	90,0	2,0	(4,7)	(142,0)			
Noncontrolling	(8,4)	(5,2)	61,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Net Income	732,8	842,6	(13,0)	701,2	852,1	(17,7)	107,2	100,5	6,7	13,4	(1,5)	n/a			
EBITDA*	1.554,5	1.609,0	(3,4)	1.439,6	1.557,1	(7,5)	143,6	139,0	3,3	24,6	8,4	193,4			
Gross Margin	69,6%	69,9%	(0,3) pp	68,9%	69,4%	(0,5) pp	70,2%	71,6%	(1,4) pp	69,7%	68,8%	0,9 pp			
Selling, Marketing and Logistics Expenses/Net Revenue	35,8%	34,7%	1,1 pp	34,2%	32,9%	1,3 pp	44,5%	44,2%	0,3 pp	55,5%	56,6%	(1,1) pp			
Administrative, R&D, IT and Projects Expenses/Net Revenue	14,2%	14,0%	0,3 pp	11,9%	11,9%	(0,0) pp	6,2%	6,6%	(0,4) pp	8,9%	10,2%	(1,3) pp			
Net Margin	9,9%	12,0%	(2,1) pp	11,7%	14,5%	(2,8) pp	14,6%	15,2%	(0,7) pp	3,2%	(0,5)%	3,7 pp			
EBITDA Margin	21,0%	23,0%	(2,0) pp	24,0%	26,5%	(2,4) pp	19,5%	21,1%	(1,6) pp	5,9%	2,7%	3,2 pp			

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

⁶ In the pro-forma results, the profit margin obtained on exports from Brazil to the International Operations was subtracted from the COGS of the respective operations in order to show the actual impact of these subsidiaries on the company's consolidated results. Accordingly, the pro-forma income statement for the Brazilian operations considers only the sales made in the domestic market. Expenses and Cost of Goods Sold in 1Q13 at the Brazil and Consolidated levels were restated for two reasons: (1) the reclassification to Cost of Goods Sold of expenses with the provision for employee profit sharing, which were incorrectly allocated to administrative, R&D, IT and project expenses; and (2) the reclassification to innovation expenses (from selling expenses) to reflect how the business is monitored by the management of the Company.

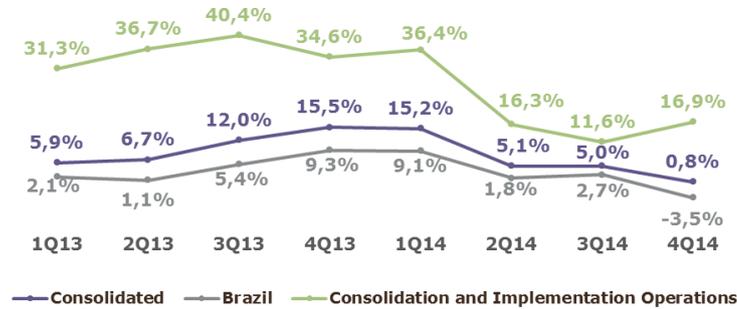
⁷ Consolidated figures include the Brazil Operations, the Operations in Consolidation, the Operations in Implementation and other International Investments and consider the impact from acquisitions.

⁸ Position at the end of Cycle 18 in Brazil and France and of Cycle 17 in the Operations in Consolidation and Implementation.

⁹ Pro forma results exclude Management compensation (details available in note 28.2 to the Financial Statements) from Expenses with Administrative, R&D, IT and Project Expenses, and exclude Employee Profit Sharing from Expenses with Sales, Marketing and Logistics and from Administrative, R&D, IT and Project Expenses to provide a better basis for comparison.

3.1. net revenue

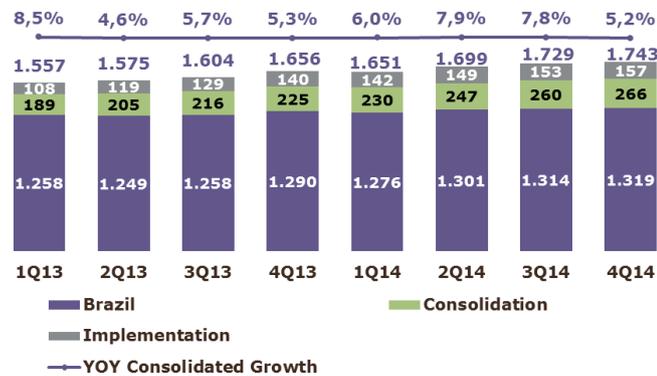
Net Revenue Growth (R\$ - % Year over Year)



In Brazil, net revenue fell 3.5% compared to 4Q13, while the consultant base expanded 3.2% and productivity fell by 6.2%. While recent fragrance launches showed favorable results, they were not enough to leverage productivity growth among our consultants. A different mix between the periods, particularly the launch of SOU in the second half of 2013, led to

an 18.4% drop in volume (product units for resale), which was partially offset by an increase in the average price.

Consultants - end of period



Productivity (% Year over Year)



In 4Q14, International Operations¹⁰ posted growth of 21.6% in Brazilian real, accounting for 20.5% of consolidated net revenue (19.2% in 2014). In Latam, the Operations in Consolidation grew by 24.1% in local currency (27.3% in 2014), driven by growth of 19.7% in the consultant base (20.2% in 2014), while growth in Brazilian real was adversely affected by the depreciation in the Argentine peso and Chilean peso against the Brazilian real. Operations in Implementation grew 18.4% in local currency (29.5% in 2014). Operations under the Aesop brand, consolidated by Natura as of March 2013, maintained accelerated growth, to end the quarter with 98 concept stores in 14 countries¹¹.

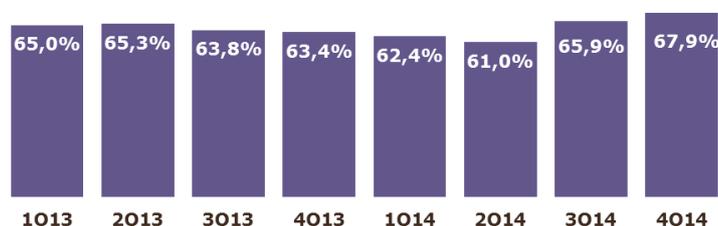
¹⁰ International Operations include the Operations in Consolidation, the Operations in Implementation, the France Operation and AESOP.

¹¹ Australia, France, Germany, Hong Kong, Japan, Malaysia, Norway, Singapore, South Korea, Sweden, Switzerland, Taiwan, United Kingdom, United States.

3.2. innovation & products

In the 12 months to December 2014, the innovation index¹² stood at 67.9%, compared to 63.4% in the prior-year period, well within the target range (between 60% and 70%). Gains in the index were mainly driven by recent launches of fragrances (#Urbano, Biografia, Essencial, Luna, Kaiak Extremo) and the relaunch of the Tododia line.

Innovation (%NV)



3.3. gross margin

In Brazil, price adjustments during the year and cost inflation at lower rates than market inflation offset the negative effects of depreciation of the Brazilian real, leading the Company to close 4Q14 with a 1.0 pp gain in gross margin over the same period in 2013.

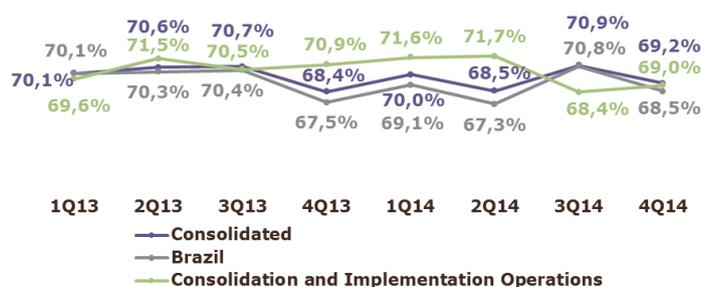
International Operations saw a drop in gross margin due to the negative impacts of exchange rates.

The following table presents the main components of COGS:

	4Q14	4Q13	2014	2013
RM / PM / FP*	83,0	85,0	81,0	81,4
Labor	8,6	6,8	9,4	8,7
Depreciation	2,5	2,7	2,7	3,1
Other	6,0	5,6	6,9	6,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

*Raw materials, packaging materials and finished products.

Gross Margin (%NR)

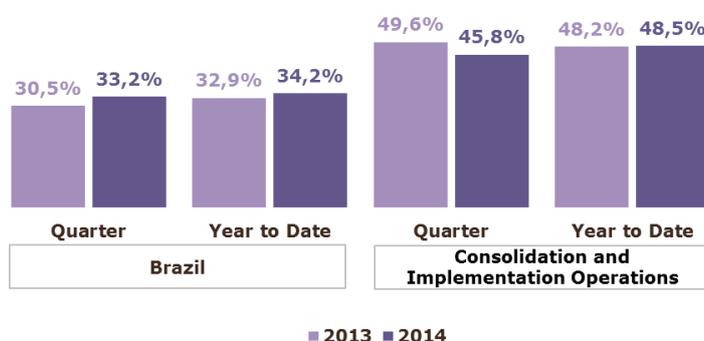


¹² Innovation Index: share in the last 12 months of the sale of products launched in the last 24 months.

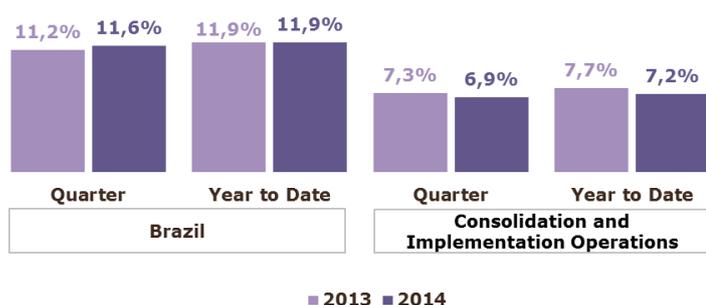
3.4. operating expenses

In Brazil, the relative (% of net revenue) increase in **selling, marketing and logistics expenses** in the quarter and the year were driven by the continuity of competitive investments in marketing in order to maintain the high level of preference of the Natura brand, as well as a higher level of delinquency. Logistics costs improved in 4Q14 due to benefits captured from recent investments. Among International Operations, the relative (% of net revenue) decrease in operating expenses was driven by dilution of fixed costs sustained by stable revenue growth.

Selling, Marketing and Logistics Expenses (%NR)



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



Administrative, R&D, IT and Project expenses in Brazil saw a nominal decrease in the quarter, due to greater investments in innovation, higher productivity from administrative expenses, continuous efficiency gains and optimization of the structure in 6M14. In the International Operations, the relative (% of net revenue) reduction was due to the higher dilution of fixed costs.

3.5. other operating income and expenses

In 2014, the consolidated results saw revenues of R\$19.8 million (R\$8.9 million in 2013), resulting from tax credits and the reclassification of expenses with interest on subsidized loans from financial result in accordance with Accounting Pronouncement CPC07.

3.6. other international investments

Other international investments, which are related to operations in France, international corporate structure based in Buenos Aires and Aesop operations, recorded EBITDA losses of R\$7.3 million in 4Q14 (loss of R\$13.7 million in 4Q13) and R\$53.3 million in 2014 (loss of R\$95.5 million in 2013). The lower operating loss is explained by the improvement in results

at Aesop¹³ and the depreciation in the Argentine peso against the Brazilian real, which had a positive impact on corporate expenses in Buenos Aires when translated into Brazilian real.

3.7. EBITDA

In 4Q14, consolidated EBITDA amounted to R\$491.4 million (R\$538.7 million in 4Q13), with an EBITDA margin of 22.5% (24.9% in 4Q13). In the year, consolidated EBITDA amounted to R\$1,554.5 million, with an EBITDA margin of 21% (23% in 2013). In Brazil, despite improved gross margin and the nominal reduction in logistics, administrative, selling and information technology expenses, the drop in sales and continued competitive investments in marketing and innovation caused EBITDA margin to decrease in comparison with 4Q13.

EBITDA (R\$ million)

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

	4Q14	4Q13	Change %	2014	2013	Change %
Net Revenue	2.182,3	2.165,6	0,8	7.408,4	7.010,3	5,7
(-) Cost of Sales and Expenses	1.736,2	1.677,7	3,5	6.043,7	5.594,3	8,0
EBIT	446,0	487,9	(8,6)	1.364,7	1.416,0	(3,6)
(+) Depreciation/Amortization	45,4	50,7	(10,5)	189,8	193,0	(1,7)
EBITDA	491,4	538,7	(8,8)	1.554,5	1.609,0	(3,4)

International Operations¹⁴, including Latam and Aesop, posted EBITDA of R\$54.1 million in 4Q14 (R\$32.6 million in 4Q13), for a margin of 12.1% (8.9% in 4Q13), resulting from the dilution of fixed costs in Latam and continuously high rates of growth by Aesop.

Pro-forma EBITDA by operational bloc (R\$ million)

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

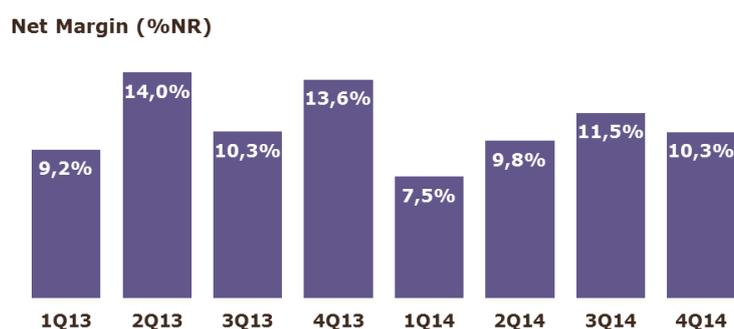
	4Q14	4Q13	Change %	2014	2013	Change %
Brazil	437,3	506,0	(13,6)	1.439,6	1.557,1	(7,5)
Argentina, Chile and Peru	52,5	44,7	17,3	143,6	139,0	3,3
Mexico and Colombia	9,0	1,6	448,8	24,6	8,4	193,4
Other Investments	(7,3)	(13,7)	n/a	(53,3)	(95,5)	n/a
EBITDA	491,4	538,7	(8,8)	1.554,5	1.609,0	(3,4)

¹³ In 1Q13, we recorded only the result for March 2013, since the acquisition was concluded on February 28, 2013. In addition, in the same quarter, we also incurred acquisition costs that had an adverse impact on the result of "Other international investments."

¹⁴ Operations in Consolidation, Operations in Implementation, France, corporate team in Buenos Aires and Aesop.

3.8. net income

The drop in consolidated net income excluding mark-to-market adjustments was 8.7% in comparison with 4Q13 (-12.1% in the year versus 2013), due to lower EBITDA and higher debt level. Considering the temporary, non-cash impacts of mark-to-market adjustments, net income decreased 23.4% in the quarter (-13% in the year versus 2013).



Our policy is to hedge all of our foreign-denominated debt and to hold both our debt and the associated hedge instrument to maturity. Accordingly, we contract financial swap operations¹⁵ that offset the currency translation impacts on our debt and transform its cost into a fixed rate pegged to the overnight rate (CDI), which results in more competitive rates than those tapped in the Brazilian market. Under IFRS accounting, we mark to market only derivative instruments, and not the financial debt. This causes temporary noncash impacts every quarter that are offset upon the maturity of each transaction. These mark-to-market adjustments in the quarter amounted to a loss of R\$28.9 million, compared to the gain of R\$15.9 million in the year-ago period. Note that marking to market is not the basis adopted for calculating the net income distributable via dividends, in accordance with Normative Instruction 1,397, or for income tax purposes.

(R\$ million)	4Q14	4Q13	Change R\$	2014	2013	Change R\$
Financial Income/ (Expenses), net	(91,6)	(24,1)	(67,5)	(268,3)	(158,3)	(110,0)
Mark-to-Market adjustment	(28,9)	15,9	(44,8)	(24,3)	(18,4)	(5,9)
Financial Income/ (Expenses) ex. Mark-to-Market, net	(62,7)	(40,0)	(22,7)	(244,0)	(139,9)	(104,1)

¹⁵ Financial swap operations consist of exchanging foreign exchange variation for restatement corresponding to a percentage of the variation in the interbank overnight rate (CDI).

3.9. cash flow¹⁶

R\$ million	4Q14	4Q13	Change R\$	Change %	2014	2013	Change R\$	Change %
Net Income	225,2	294,1	(68,9)	(23,4)	732,8	842,6	(109,8)	(13,0)
Depreciation and amortization	45,4	50,7	(5,3)	(10,5)	189,8	193,0	(3,2)	(1,7)
Non-cash / Other*	0,6	(7,4)	8,0	(107,7)	0,0	(11,7)	11,7	(100,0)
Internal cash generation	271,1	337,4	(66,3)	(19,6)	922,6	1.023,9	(101,3)	(9,9)
Working Capital (Increase)/Decrease	139,4	59,2	80,2	135,4	(206,9)	(175,0)	(31,9)	18,2
Operating cash generation	410,6	396,7	13,9	3,5	715,7	849,0	(133,2)	(15,7)
CAPEX	(167,2)	(185,7)	18,4	(9,9)	(505,7)	(553,9)	48,2	(8,7)
Free cash flow**	243,3	211,0	32,3	15,3	210,0	295,1	(85,1)	(28,8)

Favorable/ (unfavorable)

(*) Some 2013 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).

The decrease in free cash generation (R\$210.0 million in 2014 versus R\$295.1 million in 2013) was driven by a reduction in net income, explained above, and higher investment in working capital for higher inventory coverage in Brazil and for International Operations, as well as a one-off reduction in trade accounts payable due to a readjustment of production at the end of the year. These factors were partially offset by a reduction in Capex (R\$505.7 million in 2014 versus R\$553.9 million in 2013) allocated during the year to the completion of the logistics network in Brazil, expansion of production capacity in Cajamar and Pará (Ecoparque) and the beginning of expansion of the Natura Network.

In 2015, Capex will be reduced to R\$385 million, 24% lower than in 2014, and will focus on evolving the commercial model and on expanding information technology (SAP) and logistics in our International Operations. Working capital management will focus on reducing inventory coverage in both Brazil and Latin America, as well as on tax recoveries.

3.10. indebtedness

The currently higher leverage (1.08 net debt / EBITDA) mainly reflects Capex investments (logistics, manufacturing and IT) and greater need for working capital.

The 32.6% increase in total debt is mainly the result of reduced cash flow, as explained above, and continued Capex investments (R\$505.7 million in 2014).

Even if premature, we took advantage of a few funding opportunities during the year for future debt rollovers, which explains the 29.5% increase in “cash and other financial investments.”

¹⁶ In the pro-forma cash flow statement, certain amounts in 2013 were reclassified to noncash items in order to improve comparability with 2Q14 and 6M14. Furthermore, with the reclassification of certain lines on the balance sheet for 2012 (see Note 4.3 to the 4Q13 Financial Statements), the variation in working capital through June 2013 was recalculated and restated.

Debt (R\$ million)	Dec/14	Share (%)	Dec/13	Share (%)	Change (%)
Short-Term	1.466,6	43,5	693,1	27,3	111,6
Long-Term	2.514,6	74,6	2.200,8	86,5	14,3
Derivatives*	(360,1)	(10,7)	(160,5)	(6,3)	124,4
Finance Leases / Others**	(249,7)	(7,4)	(190,3)	(7,5)	31,2
Total Debt	3.371,4	100,0	2.543,1	100,0	32,6
(-) Cash, cash equivalents and short-term investment	1.696,0		1.309,3		29,5
(=) Net Debt - Net Cash	1.675,4		1.233,8		35,8
Net Debt / Ebitda	1,08		0,77		
Total Debt / Ebitda	2,17		1,58		

*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 Accounting Pronouncement CPC07

4. dividends

On February 11, 2015, the Board of Directors approved the proposal to be submitted to the Annual Shareholders Meeting to be held on April 14, 2015 for the payment, on April 17, 2015, of the balance of dividends and interest on equity relative to fiscal year 2014, in the amounts of R\$ 429.0 million and R\$ 20.3 million (R\$ 17.3 million net of withholding tax), respectively.

On August 14, 2014, interim dividends of R\$232.3 million and interest on equity of R\$23.6 million (net of withholding tax) were paid.

These dividends and interest on equity relative to fiscal year 2014 represent a net payout of R\$ 1.6319 per share and correspond to 100% of net income¹⁷ for 2014.

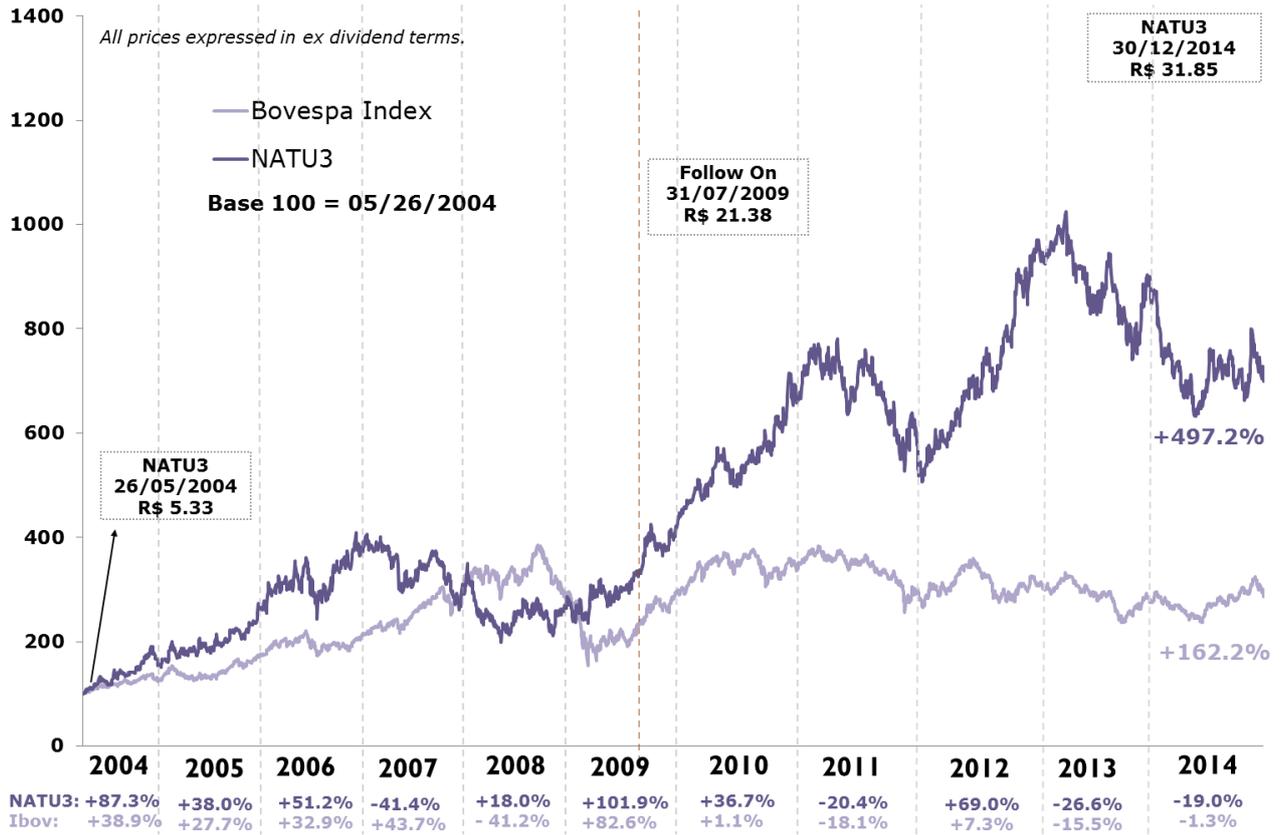
5. NATU3 performance

In 2014, the price of Natura stock declined by 19.1% from December 31, 2013, while the Bovespa Index fell 1.3%. Average daily trading volume in 4Q14 was R\$40.8 million, compared to R\$48.2 million in the prior-year period.

Our average ranking in the Bovespa Liquidity Index in the period was 36th.

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

¹⁷ Net income calculated in accordance with Brazilian Corporation Law.



conference call & webcast

PORTUGUESE: Friday, February 13, 2015
10:00 a.m. (Brasília time)

ENGLISH: Friday, February 13, 2015
12:00 p.m. (Brasília time)

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

From the 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: +55 11 4571-7786

Fabio Cefaly, fabiocefaly@natura.net

Tatiana Carvalho, tatianacarvalho@natura.net

Francisco Petroni, franciscopetroni@natura.net

Julia Villas Bôas, juliaboas@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**



MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

MSCI 2014 Constituent
MSCI Global Sustainability Indexes



Índice de Sustentabilidade Empresarial **ISE**
2015

balance sheets

in December 2014 and December 2013

(in millions of Brazilian real - R\$)

ASSETS	Dec/14	Dec/13	LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	Dec/14	Dec/13
CURRENT ASSETS			CURRENT LIABILITIES		
Cash and cash equivalents	1.164,2	1.003,0	Borrowings and financing	1.466,6	693,1
Short-term investments	531,8	306,4	Trade and other payables	599,6	706,6
Trade receivables	847,5	807,0	Payroll, profit sharing and related taxes	210,5	177,6
Inventories	890,0	799,5	Taxes payable	715,5	659,3
Recoverable taxes	240,3	181,1	Provision for acquisition of non-controlling interest	48,2	0,0
Derivatives	317,0	153,6	Other payables	78,6	90,2
Other receivables	248,5	262,4	Total current liabilities	3.119,0	2.326,8
Total current assets	4.239,3	3.512,9			
NONCURRENT ASSETS			NONCURRENT LIABILITIES		
Long-term assets:			Borrowings and financing	2.514,6	2.200,8
Recoverable taxes	182,7	175,1	Taxes payable	99,0	215,6
Deferred income tax and social contribution	147,8	193,8	Provision for tax, civil and labor risks	75,8	73,8
Escrow deposits	263,3	412,4	Provision for acquisition of non-controlling interest	97,2	141,6
Other noncurrent assets	85,7	37,2	Others provisions	145,8	121,3
Property, plant and equipment	1.672,1	1.439,7	Total noncurrent liabilities	2.932,4	2.753,2
Intangible assets	609,2	477,3			
Total noncurrent assets	2.960,8	2.735,4	SHAREHOLDERS' EQUITY		
			Capital	427,1	427,1
			Capital reserves	137,3	150,4
			Earnings reserves	189,3	162,6
			Treasury shares	(37,9)	(84,0)
			Proposed additional dividend	449,3	496,4
			Adjustment of equity evaluation	(41,4)	(6,9)
			Total equity attributable to owners of the Company	1.123,7	1.145,6
			Non- controlling interests	25,0	22,6
			Total equity	1.148,7	1.168,3
TOTAL ASSETS	7.200,1	6.248,3	TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	7.200,1	6.248,3

statements of income

for the periods ended December 31, 2014 and 2013

Consolidated (R\$ million)	2014	2013
NET REVENUE	7.408,4	7.010,3
Cost of sales	(2.250,1)	(2.111,1)
GROSS PROFIT	5.158,3	4.899,2
OPERATING (EXPENSES) INCOME		
Selling expenses	(2.680,1)	(2.449,4)
General and administrative expenses	(1.133,3)	(1.042,6)
Other operating (expenses) income, net	19,8	8,9
INCOME FROM OPERATIONS BEFORE FINANCIAL INCOME (EXPENSES)	1.364,7	1.416,0
Financial income	483,8	364,2
Financial expenses	(752,1)	(522,5)
INCOME BEFORE INCOME TAX AND SOCIAL CONTRIBUTION	1.096,4	1.257,7
Income tax and social contribution	(355,2)	(409,9)
NET INCOME BEFORE NON-CONTROLLING INTEREST	741,2	847,8
ATTRIBUTABLE TO		
Owners of the Company	732,8	842,6
Noncontrolling	8,4	5,2
	741,2	847,8

statements of cash flow

for the periods ended December 31, 2014 and 2013

Consolidated (R\$ million)	2014	2013
CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES		
Net income	741,2	847,8
Adjustments to reconcile net income to net cash provided by operating activities:		
Depreciation and amortization	189,8	193,0
Provision (reversal) for losses on swap and forward transactions	(53,6)	(100,5)
Provision (reversal) for tax, civil and labor contingencies	10,2	18,0
Monetary restatement of escrow deposits	(28,6)	(21,3)
Income tax and social contribution	355,2	409,9
(Gain) loss on sale on property, plant and equipment and intangible assets	28,4	(2,6)
Interest and exchange rate changes on borrowings and financing and other liabilities	276,8	311,6
Exchange rate changes on other assets and other liabilities	5,4	3,3
Provision (reversal) related to the grant of options to purchase shares	2,4	12,5
Provision for discount on assignment of ICMS credits	0,0	(3,3)
Provision (reversal) for losses on inventories	6,8	0,0
Allowance for inventory losses	(13,1)	27,6
Net income attributable to non-controlling shareholders	(8,4)	(5,2)
Provision of health care plan and carbon credits	1,0	29,9
Recognition of untimely used tax credits	(13,5)	(6,8)
Provision for acquisition of non-controlling interest	3,8	0,0
Provision (reversal) for doubtful accounts	17,4	27,0
Others Adjustments	1,8	0,0
	1.523,0	1.741,0
(INCREASE) DECREASE IN ASSETS		
Trade receivables	(57,9)	(182,6)
Inventories	(77,3)	(126,4)
Recoverable taxes	(53,4)	(50,3)
Other receivables	(46,5)	(100,5)
Subtotal	(235,2)	(459,7)
INCREASE (DECREASE) IN LIABILITIES		
Domestic and foreign suppliers	(105,6)	54,9
Payroll, profit sharing and related taxes, net	32,9	(34,2)
Taxes payable	(114,4)	28,0
Other payables	(11,4)	7,2
Provision for tax, civil and labor contingencies	(8,2)	(7,5)
Subtotal	(206,8)	48,4
CASH GENERATED BY OPERATING ACTIVITIES	1.080,9	1.329,7

OTHER CASH FLOWS FROM OPERATING ACTIVITIES

Payments of income tax and social contribution	(254,2)	(240,0)
Withdrawal (payment) of escrow deposits	177,7	(41,6)
Payments of derivatives	(109,8)	27,8
Payment of interest on borrowings and financing	(137,2)	(96,9)

NET CASH GENERATED BY OPERATING ACTIVITIES**757,4 979,1****CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES**

Acquisition of property, plant and equipment and intangible assets	(505,7)	(553,9)
Proceeds from sale of property, plant and equipment and intangible assets	0,0	21,2
Short-term investments	(4.760,5)	(4.712,1)
Redemption of short-term investments	4.535,0	4.904,5
Noncontrolling interest	0,0	(129,0)

NET CASH USED IN INVESTING ACTIVITIES**(731,2) (469,3)****CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES**

Repayments of borrowings and financing - principal	(732,7)	(1.029,4)
Proceeds from borrowings and financing	1.620,1	1.257,6
Sale of treasury shares due to exercise of stock options	33,8	35,5
Payment of dividends and interest on capital of the prior year	(496,4)	(491,3)
Additional acquisition of shares Emeis	(27,8)	0,0
Anticipation of dividends and interest on capital of the year/period	(260,1)	(364,8)
Repurchase of treasury shares	0,0	(60,2)

NET CASH GENERATED (USED) IN FINANCING ACTIVITIES**136,9 (652,7)**

Gains (losses) arising on translating foreign currency cash and cash equivalents	(2,0)	1,6
--	-------	-----

INCREASE (DECREASE) IN CASH AND CASH EQUIVALENTS**161,2 (141,4)**

Cash and cash equivalents at the beginning of the year/period	1.003,0	1.144,4
Cash and cash equivalents at the end of the year/period	1.164,2	1.003,0

DECREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS**161,2 (141,4)****Additional Statements of Cash Flows Information:**

Bank overdrafts - unused	117,9	0,0
--------------------------	-------	-----

Non-cash items

Reserve for acquisition of non-controlling shareholders	0,0	141,6
Capitalization of financial leasing	83,6	185,9
Hedge accounting	11,9	0,0
Effects of changes from participation on subsidiaries	19,9	0,0

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.

_Operations in Consolidation: Grouping of operations: Argentina, Chile and Peru

_Operations in Implementation: Grouping of operations: Colombia and Mexico

_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.

restated figures

_Pro-forma Income Statement for 4Q13 and 2013: includes three reclassifications in Brazil and consequently in the Consolidated figures in order to improve comparisons with 3Q14. These adjustments do not impact the figures for EBITDA and Net Income previously reported. These reclassifications between lines are as follows: (1) the reclassification to "Cost of Goods Sold" of the expenses with the provision for employee profit sharing, which were allocated to "Administrative, R&D, IT and Project Expenses;" (2) the reclassification of a portion of "Selling, Marketing and Logistics Expenses" to "Administrative, R&D, IT and Project Expenses" to better reflect our new organization aligned with the strategic plan; and (3) the consolidation by "Administrative R&D, IT and Project Expenses" of the former line "Management compensation," the details of which are available in Note 28.2 to the Financial Statements. These same adjustments will be made in subsequent quarters for amounts referring to 2013.

_Composition of Costs in 4Q13 and 2013: Restatement of amounts to reflect adjustment (1) described above.

_Non-cash items: restated figures for 4Q13 and 2013 for improved comparison with 2014 criteria.

_Working Capital in 4Q13 and 2013: With the reclassification of certain lines on the balance sheet for 2012 (see Note 4.3 to the 4Q13 Financial Statements), the variation in working capital in 4Q13 and 2013 was recalculated and restated.

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.

