



Local Conference Call
Natura
Conferência Extraordinária
12 de junho de 2017

Operadora: Bom dia Senhoras e Senhores, obrigada por aguardarem. Sejam bem-vindos à teleconferência sobre **a negociação exclusiva entre as empresas Natura e L'Oréal relacionada à The Body Shop.**

Estão presentes hoje conosco os senhores: João Paulo Ferreira – Diretor-Presidente, José Roberto Lettiere – Vice-Presidente de Finanças, Robert Chatwin – Vice-Presidente Internacional, Marcel Goya – Relações com Investidores e Diretor Financeiro, Luiz Palhares – Relações com Investidores.

Esse evento está sendo gravado e todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação da Companhia e em seguida iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando maiores instruções serão fornecidas.

Esta teleconferência possui tradução simultânea para o idioma inglês e perguntas poderão ser feitas normalmente por participantes conectados no exterior.

Caso algum dos senhores necessite de assistência durante a conferência, queiram, por favor, solicitar a ajuda de um operador digitando *0.

Esse evento também está sendo transmitido, simultaneamente, pela Internet, via webcast, podendo ser acessado no endereço www.Natura.net/investidor, onde se encontra a respectiva apresentação e estará disponível o replay do evento após seu encerramento.

Antes de prosseguir, gostaríamos de esclarecer que eventuais declarações que possam ser feitas durante essa teleconferência, relativas às perspectivas de negócios da Natura, projeções e metas operacionais e financeiras, constituem-se em crenças e premissas da diretoria da Companhia, bem como em informações atualmente disponíveis. Considerações futuras não são garantias de desempenho. Elas envolvem riscos e incertezas, pois se referem a eventos futuros e, portanto, dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. Investidores devem compreender que condições econômicas gerais, condições da indústria e outros fatores operacionais podem afetar o desempenho futuro da Natura e podem conduzir a resultados que diferem, materialmente, daqueles expressos em tais considerações futuras.



Agora, gostaríamos de passar a palavra ao **Sr. José Roberto Lettiere** – Vice-Presidente de Finanças da Natura, que iniciará sua apresentação. Por favor, Sr. **Lettiere** pode prosseguir.

Sr. José Roberto Lettiere: Bom dia a todos, bom dia a todas. É um prazer imenso estar aqui com vocês compartilhando informações sobre o nosso fato relevante, que foi a mercado no último dia 9 de junho, a respeito da oferta vinculante pela The Body Shop, uma empresa líder global de cosméticos, e estamos aqui hoje muito felizes e muito contentes em poder compartilhar com vocês em primeira mão maiores detalhes desta oferta vinculante e deste processo que se inicia.

Gostaria de salientar que devido ao processo que estamos passando, algumas informações serão limitadas, mas estamos aqui João Paulo, Robert, o Marcel e eu estamos aqui obviamente para responder todas as respostas de vocês, as questões dentro do limite que nós temos pelos acordos de confidencialidade, ok?

Então, esta conferência ela passará inicialmente uma visão geral da transação e na sequência estaremos abordando também o racional estratégico e também passando o status da Body Shop e abriremos na sequência também para perguntas e respostas.

Vocês devem ter aí recebido já a nossa apresentação, e eu inicio então falando sobre a visão geral da transação, sobre o acordo de exclusividade que nós entramos na última semana com a L'Oréal, proprietária da The Body Shop.

Após uma análise detalhada da The Body Shop, a Natura submeteu uma oferta vinculante para a L'Oréal e iniciou o processo de negociação sob exclusividade em relação à aquisição da The Body Shop. Esta oferta ela atribui um valor de €1 bilhão, e isto foi efetuado após um detalhado processo de *due diligence* e análise estratégica sobre o negócio, profundamente explorada pela nossas equipes e assessores que nos acompanharam durante todo o processo.

Sobre o financiamento e as considerações sobre como iremos fazer o pagamento da The Body Shop, será uma aquisição que efetuaremos com pagamento no momento do *closing* através de financiamento estruturado com nossos assessores financeiros internacionais e também locais, e isto contempla um período de pagamento durando um prazo bastante razoável onde o nosso nível de endividamento, que hoje se encontra na casa de 1,3 vezes Ebitda, retomando este patamar aí num período aproximadamente de 4 anos. Então, temos o *funding* bem estruturado, com um custo de capital bastante eficiente, bastante competitivo e isto já está em nossa operação.



Sobre a conclusão da transação, estamos estimando que esta transação ocorrerá sem dúvida alguma durante o segundo semestre de 2017, então estamos bastante avançados, bastante empenhados para que todas as negociações, todos os contratos sejam finalizados dentro de um período bastante razoável, em aproximadamente um período de 90 dias.

Bom, algumas condições que ainda precisamos passar: a transação ela será submetida para consulta do conselho dos empregados da L'Oréal e também ela será sujeita... está sujeita também à aprovação regulatória no Brasil e nos Estados Unidos pelos órgãos *antitrust*.

Então, gostaria, antes de passar a palavra para o João, gostaria de somente deixar um comentário que acreditamos muito no potencial do negócio e com a sua geração de caixa, além da geração de caixa da América Latina e do Brasil e da Aesop, e obviamente estamos bastante otimistas com todo o nosso plano e objetivamos o mais... num período mais breve possível consolidar e chegar ao *closing* dessa operação.

Então, eu passo agora a palavra para o João, que irá conversar com vocês um pouquinho sobre o racional estratégico desta oferta vinculante e do processo de aquisição da The Body Shop.

João.

Sr. João Paulo Ferreira: Bom-dia todas e todos, estamos vivendo um período de entusiasmo, de alegria, um novo ciclo de expansão da história da Natura e gostaria de destacar aqui alguns dos elementos de alto nível que nos motivam neste processo.

Em primeiro lugar, a aquisição de uma marca que é líder global, uma líder conhecida, marca conhecida ao redor do mundo inteiro, muito complementar à Natura e à Aesop. Mas, antes mesmo deste elemento, acho muito importante destacar o alinhamento da visão, dos valores, dos valores de sustentabilidade, do impacto positivo relacionado ao conjunto destas empresas, que nós gostamos de entender como um grupo de empresas comprometidas com um planeta melhor, e isto não é pouca coisa, não. No momento em que o mundo vive fragmentação, fanatismo, corrupção, pós-verdade, nós realmente acreditamos que um grupo de empresas com alcance global e valores comuns possa ser um contraponto para o momento da sociedade mundial. Um contraponto de tolerância, de respeito, respeito às pessoas, respeito ao planeta, respeito às gerações futuras.

Isto nos mobiliza, mobiliza a The Body Shop, mobiliza a Aesop e nós acreditamos que este é um valor que nós podemos trazer não apenas para a



The Body Shop no seu fortalecimento, mas para a própria Natura, que repactua os seus desejos para muitas décadas à nossa frente.

Isto se manifesta na forma com que nós fazemos negócios, conhecimento comum sobre a forma com que nós gerimos *fair trade* em comunidades extrativistas, mas também nossos pontos de vistas comuns em testes de animais, na promoção da autoestima de mulheres e homens, no progresso social através da cosmética, na defesa do meio ambiente a partir de negócios.

Bom, tendo destacado este propósito maior que nos une e que adiciona um valor talvez menos tangível ao negócio, mas que nós acreditamos de muito mais longa duração, eu quero voltar agora a aspectos mais pragmáticos do negócio salientando que este negócio transforma a Natura definitivamente numa líder global, global no setor de cuidados pessoal e beleza, numa líder multimarca e multicanal.

Vocês podem imaginar que a combinação de múltiplas marcas e múltiplos canais pode destruir uma criação de valor incrível destes negócios. Também quero destacar o fato de ser global, uma empresa brasileira neste momento que vivemos tendo a coragem de fazer um investimento sem qualquer recurso público envolvido para expandir a nossa tradição, o nosso sucesso ao redor do mundo; não é pouca coisa.

Bom, o portfólio dos negócios é altamente complementar do ponto de vista de categorias e de geografias e, por fim, quero destacar estas potenciais sinergias, algumas de custo, mas muitas, muitas de receita. Volto a mencionar que seremos uma empresa que tem um domínio profundo em 3 canais: o varejo especializado, o canal online e a venda direta, com 3 marcas de identidade forte e própria, com uma presença totalmente global.

Olhado... visto da forma individual, nenhuma das marcas tem todos estes componentes simultaneamente, mas, de forma combinada, o grupo terá todas estas competências e nós vamos fazer com que elas se expandam progressivamente.

Bom, por fim, nós destacamos aqui os valores e visões dos 3 negócios e marcas que compõem o grupo, a Natura, a Aesop e a The Body Shop, e acho que é muito simples de identificar as semelhanças que nos unem, todas destacando o uso da cosmética como um vetor para a promoção de autoestima e de desenvolvimento social e ambiental. Portanto, nós estamos muito felizes de ter a The Body Shop dentro da família e achamos que aqui todo este potencial será muitíssimo alavancado.

Agora seria importante a gente entrar nos detalhes mais específicos da The Body Shop. Se por um lado eu fui bastante genérico indicando que há muito



valor para ser capturado, agora seria interessante entender por onde mesmo que este valor será potencialmente gerado entendendo melhor quem é a The Body Shop. Para isto, eu gostaria de convidar o Robert Chatwin, que é nosso vice-presidente para negócios internacionais, e que esteve durante vários meses mergulhado na compreensão do negócio e como ele é hoje e como ele pode ser no futuro.

Robert.

Sr. Robert Chatwin: Perfeito. Obrigado, João. É que nem o João mencionou, vamos entrar agora no que vocês estavam esperando: mais detalhes sobre The Body Shop.

Nos últimos 3 meses, nós fizemos um processo de diligência, como Lettiere mencionou, assim profundo, nós contamos com a ajuda de especialistas, com a própria Aesop que domina muito bem o varejo e este mundo mais global, como a Pricewaterhouse, com a McKinsey, com o nosso Banco de Investimento UBS, nós sentimos que estamos muito bem assessorados, nós contamos também com o ex-CEO da The Body Shop, que nos ajudou muito a entender não só a empresa, mas também essa parte mais especial da The Body Shop no varejo.

Então, os destaques que encontramos, primeiro, foi que o negócio tem uma saúde boa em 75% da receita, portanto, o elemento que precisa de foco é restringido a 25% do negócio. Agora, outro elemento muito importante que através do mundo a gente viu que mesmo que a marca precisa e merece uma *rejuvenação*, tem um *brand awareness* muito alto, mais de 50%, que está bem acima do *benchmark* em todos estes países. Então, um elemento muito importante para com que a gente possa trabalhar.

Outro elemento que fica muito claro é que, uma vez fidelizado, o cliente volta, tem um alto índice de recompra. Outro elemento que nos chamou a atenção de uma forma muito positiva foi a parte digital, 8% do negócio já é digital, mas quando a gente vê alguns países como Estados Unidos, quase 30% do negócio já é digital. Portanto, com esta marca tem um certo ativismo, que tem uma certa atração para os millennials, que tem muito conforto nesta parte digital com os sistemas existentes, a gente acredita que tem um grande potencial.

Para aquelas pessoas que não conhecem tão bem o Body Shop, eu queria fazer um pouquinho de uma visão geral. Já foi mencionado, a Body Shop está em mais de 60 países através do mundo inteiro, a Body Shop tem quase 1,5 bilhões de *retail sales*, portanto, fazendo ela uma das maiores empresas de *beauty* de varejo no mundo. A Body Shop já tem um *approach to market multi channel*, né, com a escolha de canais que permitem a qualidade de



relacionamento com o consumidor final em suas mais de 3000 lojas espalhadas no mundo.

Eu estou agora no slide de produtos, aqui tem... está em quase todas as categorias e representa um bom equilíbrio entre os produtos. Eu queria destacar que durante o nosso processo de *due diligence*, nós ficamos muito bem impressionados com a qualidade dos produtos, isto a gente fala com a confiança de todas as competências que nós temos na Natura, são produtos de altíssima qualidade e eu acho que foi o foco da L'Oréal durante os últimos anos melhorar a qualidade destes produtos, e especificamente a gente vê isto na parte de *skin care*, que hoje representa quase um terço do negócio.

Eu falei já um pouquinho sobre a parte de modelo multicanal, e aqui a gente entra em um pouquinho mais de detalhe. As lojas próprias é o *core business*, ok, e aqui a gente vê um desempenho forte em grande parte dos países em que está e com a necessidade de ter um foco maior em um grupo pequeno de países que necessita esta profundidade de desempenho e atenção. Nós também contamos com o *master franchise*. O *master franchise* é quando tenho um franqueado que fica responsável pelo país inteiro. Grande parte do *business* que vem destes *master franchises* está muito saudável e conta com a liderança destes franqueados, que têm em média 20 anos de experiência tocando o negócio da Body Shop. Isto também indica o potencial que isto representa para o futuro porque muito destes países onde temos este relacionamento com o *master franchise* nem a Natura e nem Aesop estão localizadas.

Eu mencionei já sobre o e-commerce, hoje 8% da venda está focado em 10 países, onde acima de 8% tem no Reino Unido, Estados Unidos já mencionei, que é quase 30%, e o elemento que... um elemento que a gente percebe é que eles também contam com um negócio relativamente pequeno na venda direta, e esta é a área que a Natura tem muita fortaleza.

Outros elementos importantes são que a gente está conseguindo ir para o *beauty specialist*. Por exemplo, a gente vê isto nos Estados Unidos onde o *management* existente fez um ótimo trabalho em abrir mais canais, como, por exemplo, o canal da Ultra, da Amazon. Então, isto também nos dá muita confiança que temos aí uma oportunidade de crescimento no futuro.

Então, este é o slide, os números que vocês provavelmente estavam esperando mais, ok. Vamos entrar aqui no lado esquerdo só confirmando o que eu já disse, onde tem um crescimento em moeda forte, um CAGR de 3,3% nos últimos 3-4 anos e mais recentemente no primeiro trimestre. Portanto, esta parte de crescimento está saudável. Onde a gente acredita que a gente pode acelerar este crescimento é numa expansão. A gente já vai falar sobre isto, mas na LATAM, possivelmente na Ásia e, de novo, na parte digital.



O lado direito, vocês vêem a parte do Ebitda. Antes de entrar no Ebitda, eu queria dar uma informação que nós ficamos muito satisfeitos com o *level* de *gross margin* que a empresa tem, este nível está um pouquinho acima do nível consolidado da Natura e este nível se manteve, até teve um breve crescimento neste período.

A parte de Ebitda sofreu, sim, uma redução. Eu não posso entrar em detalhes agora porque a empresa ainda não é nossa – espero que logo será –, mas nós temos um plano detalhado a nível de país e de loja individual para conseguir contornar este decréscimo de Ebitda.

Agora mudando para o slide do mapa global, a gente enxerga que realmente aqui isto diversifica o negócio da Natura, isso nos torna um grupo realmente internacional global, 50% do negócio do grupo Natura será fora do Brasil. Pensando em quase... mais de um terço do negócio com marcas que não é Natura. Provavelmente um nível como 25% em mercados de moeda forte. Isto para nós representa uma diversificação importante.

Mas não foi só agora que a gente começou a pensar nessa diversificação. Este processo começou vários anos atrás, em 2012, quando nós decidimos fazer uma parceria, uma compra de controle da Aesop, que foi consumida em 2013. A gente decidiu naquela época de trabalhar de uma forma que Aesop poderia continuar sendo Aesop, fazendo o que a Aesop fazia, e a Natura realmente criou as condições para a equipe da Aesop construir um negócio mais robusto, maior e aumentar a sua rentabilidade. Nós fomos de... a gente triplicou o tamanho do negócio e a gente aumentou o Ebitda em 5 vezes. Eu participei disto porque eu sou o chairman da Aesop e trabalhei muito próximo do CEO Michael, do CFO Kieran, e eles participaram de uma forma ativa desta diligência. Nós aproveitamos muito a competência instalada na Aesop.

Quando a gente pensa na Body Shop, que é uma marca diferente, que merece ter o seu espaço, o seu *go-to-market*, a gente acredita que a gestão será desta forma, a gente acredita que o próprio aumento de receita e de rentabilidade virá via a equipe da Body Shop, que nós temos toda a intenção de trabalhar e, como nós fizemos com a Aesop, de criar as condições para que eles possam crescer.

Então, eu acho que fica muito claro que esta diversificação, mesmo que aumenta de uma forma substancial a Natura, nós temos aí 3 marcas muito especiais, muito diferentes, mas onde existem o benefício de escala em termos de eficiência e sinergia.

Como vocês estão sediados no Brasil e nosso maior negócio está no Brasil, este é um slide que demonstra o tamanho das 2 operações que estão no



Brasil. Nós temos uma estratégia para a Natura de virar um omni canal, isto demonstra de forma muito clara que o Brasil será o primeiro país onde a gente tem o benefício de 2 negócios com alguma escala.

Próximo slide. Eu já mencionei que nós fizemos um trabalho muito profundo de *due diligence* com todos os especialistas que eu mencionei, com toda a *expertise* também da Aesop, e chegamos à conclusão que o primeiro passo a fazer, uma vez que completamos o negócio, é que a gente tem que focar nas vendas de Natal. No negócio de varejo é muito importante as vendas de Natal. Então, foco 100% no *business as usual* maximizando as vendas de Natal.

Segundo, eu já dei dicas que nós temos um plano operacional em detalhe de país e de loja individual, isto será feito no curto prazo. Mas, no médio prazo, nós enxergamos muitas oportunidades de criação de valor. Eu já mencionei que somente 3% da Body Shop está na venda direta e somente 2% da Body Shop está na América Latina. Estes números vão aumentar. O grande motivo, já mencionado pelo João Paulo, é que isto acelera a presença internacional da marca Natura. Então, não existe parceiro melhor no mundo para acelerar esta expansão. A própria Aesop durante o processo de *due diligence* enxergamos possibilidades de aumentar ou acelerar o crescimento da própria Aesop.

Quando você tem estas 3 marcas, e o tamanho para a gente aumentou de uma forma significativa, haverá eficiências e ganhos de escala. Nossos *supply chain* é muito forte na América Latina, o *supply chain* da Body Shop é global fora da América Latina. Esta combinação permite este tipo de expansão. Esta diversificação de moedas e geografias, esta internacionalização do grupo permite também que a gente pense de uma forma construtiva e evolutiva da nossa estrutura. Então, todos estes elementos nos fazem muito entusiasmados com esta transação.

Estamos agora focando no *closing*, mas assim que o *closing* acontecer, gostaríamos de compartilhar mais informações com vocês. Para qualquer pessoa que durante o Q&A queira falar e fazer uma pergunta em inglês, por favor, sinta-se à vontade em fazer isto. Mas, antes de passar para o Q&A, o João Paulo gostaria de dar mais uma palavrinha.

Sr. João Paulo: Muito bem, Robert, excelente explicação. Só 2 pontos que eu gostaria de destacar como observações finais: uma, é que todos os elementos que o Robert demonstrou aqui somam-se a planos de boa qualidade já existente na própria de The Body Shop, nós gostamos muito do que vimos lá, gostamos da força da marca, como disse o Robert, gostamos dos franquizados, de vários países com boa performance, gostamos das pessoas, da qualidade da gestão e dos planos existentes, sobre o qual nós acreditamos que podemos adicionar elementos que o Robert mencionou.



E também queria dizer que a internacionalização da Natura, do grupo Natura, que vem sendo gestada já há bastante tempo e iniciada como Aesop em 2012, como disse o Robert, no final de 2012, é algo para o qual nós temos nos preparado muito e hoje em dia o próprio comitê executivo da Natura conta com executivos, como nós 3 que estamos aqui, e outros mais que não estão no *call*, com mais de 20 anos de experiência internacional em todos os continentes. Então, realmente achamos que não podia haver melhor hora, nos sentimos muito bem preparados para este novo ciclo de expansão da Natura.

Com isto, podemos abrir para as perguntas e respostas.

Sessão de Perguntas e Respostas

Operadora: Senhoras e senhores, iniciaremos agora a sessão de perguntas e respostas. Para fazer uma pergunta, por favor, digite asterisco 1 (*1). Para retirar a pergunta da lista, digite asterisco 2 (*2).

Nossa primeira pergunta vem de Guilherme Assis, Brasil Plural.

Sr. Guilherme: Oi, bom dia João Paulo, bom dia Chatwin, obrigado por pegarem a minha pergunta. Primeiro, eu acho que a gente está numa situação transformacional para a companhia aí, né, e acho que tem visões um pouco diferentes para o mercado, eu acho que a nossa visão aqui é que é uma grande oportunidade para a companhia de diversificar, como vocês frisaram aí, tanto a presença global quanto os canais da companhia e etc.

Mas, assim, eu concordo um pouco com a visão um pouco mais pessimista que tem alguns desafios operacionais, né. Eu acho que a gente teve acesso nessa apresentação pela primeira vez a alguns números um pouco mais detalhados e a gente vê aí que o ativo da Body Shop precisa de um *turnaround*, né, eu acho que vocês tentaram deixar claro aqui que tem uma parte da operação que está sofrendo mais, que uma grande parte está saudável, mas olhando aí os números a gente ainda não tem uma ideia do quê que precisa ser feito.

Na minha visão, um dos grandes desafios vai ser a gestão, né, você está comprando um ativo que tem presença em 60 países, e eu queria saber se já tem definido de alguma forma como vai ser feita esta gestão e se vocês veem alguma sinergia com a estrutura que vocês têm para a Aesop. Tem uma pessoa aí que entrou na Natura há pouco tempo, a Caroline, né, a gente ainda não teve muitas chances de ter interação com ela, eu queria saber se Caroline é a pessoa que deve tocar a operação da Body Shop, né.



E se vocês pudessem falar um pouquinho sobre a questão do *supply chain*, eu acho que vocês deixaram aí no ar alguma coisa como... que a Natura tem uma estrutura de *supply chain* muito baseada na América Latina e Brasil e a Body Shop tem uma estrutura global. Se puderem dar um pouquinho de cor aí e o quê que vocês veem de sinergia na questão do *supply chain* e como vocês acham que isso pode fortalecer tanto a Natura do lado do acesso à estrutura global quanto a Body Shop com acesso e o *know-how* e acho que a capacidade da Natura. Então, são essas perguntas.

E a segunda pergunta é sobre a questão do *funding*. Vocês devem mais que dobrar, vocês devem talvez quase triplicar aí a alavancagem da companhia em termos de *net debt to Ebitda*, é uma alavancagem que ainda é administrável, mas é bem acima do que a companhia já teve acho que na vida inteira. Então, eu sei que vocês falaram que esperam que saiam os resultados aí e voltar ao nível de alavancagem que vocês têm antes da fusão ou da compra em até 4 anos, e eu queria saber se vocês estão confortáveis com este nível aí para o futuro e se a estrutura de *funding* que vocês estão fazendo já tem captação de recursos fora do Brasil para poder... com um custo mais baixo aí já se beneficiando de uma presença mais global, de uma operação mais global da companhia.

São estas perguntas. Obrigado.

Sr. Robert: Obrigado Guilherme. A tua pergunta pode ser dividida em três. Eu vou pegar a parte mais da gestão, o JP vai falar um pouquinho sobre o *supply chain* e o Lettiere acaba falando pouquinho sobre essa parte de financiamento.

Na parte da gestão, primeiro, 70% do negócio da Body Shop está em 12 países, destes 12 países existem 5 master franquizados, ok? Então, a gestão própria fica baseada em grande parte do negócio em 7 países, então a gente tentou, pensando neste elemento de *turnaround* que você mencionou, de como quebrar em pedaços menores e mais gerenciáveis. Então, fazendo este exercício, a gente vê que realmente existe um plano detalhado nível país/loja, que a gente tem muita confiança na sua atuação, a gente acredita que, sim, precisa fazer um trabalho de *rejuvenação* da marca, mas o positivo é que é uma marca que é muito bem conhecida e muito bem aceita.

Então, eu acho que existem elementos importantes. Em termos de pessoa, nós temos um alto nível de confiança que nós teremos uma equipe em *closing* que terá todas as competências não só de fazer uma gestão global de um negócio, mas que tem muita competência em varejo, em franquias, em marca e numa gestão de *turnaround*.

Sr. João Paulo: Bom, eu sigo aqui com o tema do *supply chain*, Guilherme. O *supply chain* do The Body Shop é bastante concentrado em fornecedores e



manufatura na Europa, poucos fornecedores que, por acaso, são também nossos fornecedores. Então, aí já vem um primeiro objeto, existem contratos tanto de Natura como de Body Shop com esses fornecedores, existem ingredientes comuns, muitos de grandes fornecedores globais certamente a gente vai poder achar ganhos de escala. Além disso, nós vamos poder distribuir um pouco melhor tanto as alternativas de manufatura como de distribuição. E, por fim, o tema das cadeias extrativistas sustentáveis, que é um dos nossos expertises e também do The Body Shop, nós gerenciamos mais de 30 comunidades extrativistas aqui no Brasil e eles também mais de uma dezena no mundo, e existe uma tecnologia associada a como fazer isto e também vamos conseguir ganhos nesta área, tá bom?

Eu vou passar para o tema de *funding* com o Lettiere.

Sr. Guilherme: Tá bom.

Sr. Lettiere: Oi Guilherme, tudo bem?

Sr. Guilherme: Olá.

Sr. Lettiere: Bom, primeiramente, você mencionou o nível de alavancagem, que obviamente ele vai subir num primeiro momento, hoje estamos aí, como falei o destaque do primeiro trimestre de 17, 1,3 vezes, então nós sim teremos aí um período de aproximadamente 4 anos com uma alavancagem um pouco superior, inclusive dobrando nos primeiros anos, mas retomando aos patamares atuais. Então, é muito saudável este carregamento, este endividamento nos próximos anos para uma aquisição tão importante, tão transformacional como nós já mencionamos.

Então, haverá muita geração de valor, sim, nos próximos anos.

Vale a pena mencionar alguns aspectos importantes: o primeiro deles é que, ao adquirir o The Body Shop, nós teremos uma aceleração de geração de caixa em moeda forte, então isto nos trará além da própria geração em si, mas também nos abrirá um canal bastante importante para captação de recursos a custos mais acessíveis; outro elemento importante é que as nossas operações atuais do Brasil, na América Latina e Aesop também nos próximos 4 anos, nos próximos anos, também possuem projetos e processos muito fortes, muito relevantes para a geração de caixa, então teremos também uma geração de caixa muito robusta que para o grupo será suficiente para que nós possamos então voltar com esta curva a níveis mais aproximados ao que nós temos hoje.

Então, basicamente é isto. Temos uma estrutura que está sendo formulada, já temos nossos assessores financeiros globais e locais bastante empenhados neste *funding* e bastante confiança de que estes níveis de endividamento não



serão nenhum tipo de limitante para fazer o crescimento desta nova aquisição, e obviamente também para o grupo da Natura.

Sr. Guilherme: Tá bom, está claro. Obrigado Lettiere.

Sr. Lettiere: Obrigado Guilherme.

Operadora: A próxima pergunta é vem de Gustavo Oliveira, UBS.

Sr. Gustavo: Bom dia a todos. A minha pergunta é com relação aos 25% da receita onde vocês dizem que tem aí uma situação de *turnaround*. Vocês poderiam dar, assim, algum detalhe, alguma coisa para gente explicando o quê que exatamente acontece e quais são os outros países onde você tem esta questão de *turnaround*? E também para os outros 75% da receita, se vocês pudessem explicar um pouquinho quais seriam as grandes oportunidades de crescimento que vocês enxergam, se é abertura de lojas, ainda é simplesmente *same store sale*, é uma diversificação de canal? Eu queria entender um pouquinho melhor.

E também o *timing* do *turnaround* nos 25% da receita se vocês têm alguma ideia de quão rápido poderia ser feito este *turnaround*. Obrigado.

Sr. Robert: Oi Gustavo, é o Robert aqui. Obrigado pela pergunta, e sem dúvida nós temos este plano que eu mencionei a nível de país e sem dúvida focado nos países que precisam ser, vamos dizer, priorizados neste elemento de *turnaround*. Mas eu só queria salientar que é um grupo pequeno de países que precisa sofrer este *turnaround*, eu não vou entrar no detalhe de quais países são, mas assim que nós tivermos nós abriremos este tipo de informação. Você deve entender que a empresa não é nossa ainda, então eu não quero causar um problema com os acionistas atuais e às pessoas que lá estão presentes.

Mas eu quero passar a segurança que nós temos este plano nível país, nível loja. Em termos de lojas, a gente não acredita que tem... não existe nenhum país que tem loja demais, a gente fez este teste. Mesmo que tenha mais de 3000 lojas no mundo, não existe país que tenha loja demais, ok? Então, portanto, a gente acredita sim que nosso estudo que demonstra que a marca da Body Shop poderia ter o potencial de estar em 150 cidades no mundo, já está em 100, as 50 que faltam 42 estão na China, ok?

Nós temos aqui o obstáculo do *animal testing* na China, então estamos estudando isto de uma forma muito próxima e acompanhando. Tanto a Aesop e a Natura também não estão na China, então a China é um potencial para as 3 marcas, e agora juntando forças a gente acredita que podemos ter um plano China para as 3 marcas.



Das outras cidades, metade estão na América Latina, onde nós temos fortaleza. Para os mercados onde estamos presentes, descobrimos que tem oportunidade sim de aumentar o número de lojas, mas, mais importante do que isso, percebemos – porque a gente mapeou cada uma das 3300 lojas – que nós precisamos ter talvez lojas em lugares um pouquinho diferentes. Um negócio de varejo que a gente tem acompanhado muito com Aesop, a gente percebe que a localização da loja não só é muito importante, mas ela muda, a importância muda, a gente tem que ficar muito a par de mudanças dentro do shopping ou da rua. Então, este é um elemento que a gente vai injetar dentro da Body Shop.

A parte digital, que eu já mencionei durante a apresentação, também demonstra uma grande oportunidade, a gente acredita que a mensagem mais ativista do marketing da Body Shop nos últimos anos talvez não tenha sido tão forte como era no passado. Nós temos todas as intenções de trazer isso de volta e aumentar o boca-a-boca, que, na verdade, é um boca-a-boca no mundo digital com sistemas que já estão implementados na Body Shop, sistemas modernos, a gente acredita que isto pode ser uma grande alavancagem de crescimento, ok? Obrigado Gustavo.

Sr. Gustavo: Está ótimo, muito obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Alex Robarts, Citi Group.

Sr. Alex: Obrigado. Bom dia a todos. Uma pergunta operativa e depois duas financeiras, por favor. Enquanto a operação atual da Body Shop, eu entendo que você não quer falar muito sobre a queda da margem de 13 para 8% no Ebitda, mas talvez se a gente pode ter uma ideia de, pensando no prazo mediano, se vocês acham que a margem de Body Shop pode voltar a estes níveis do *double digit* ou realmente precisa mais tempo para ver se está ativo ou não. Qualquer dica ou informação sobre a recuperação, possível potencial da margem seria interessante escutar.

E as lojas no Brasil, né, 130, se você pode falar se hoje elas estão... a margem está em baixo ou em cima daqueles 8% só para entender o impacto de recuperação sobre a parte Brasil. E finalmente, a parte financeira, alavancagem, é como você falou, vai aumentar e tal, mas será que a gente pode ter a premissa que a taxa de dividendo, o *payout* vai ficar sem mudança? E qualquer coisa sobre Capex seria ótimo, se vocês pretendem manter o patamar atual ou se você pode nos dar alguma clareza de que poderia ser o novo patamar de Capex. Muito obrigado.

Sr. Robert: Tá bom Alex, obrigado pela pergunta. Eu vou falar sobre a margem e o Capex e vou deixar o Lettiere falar um pouquinho mais sobre os elementos de dividendos e tal.

Então, margem absolutamente, a gente tem muita confiança que isto vai chegar aos patamares históricos e até aumentar. Eu acho que isto faz parte do nosso plano, eu acho que seria óbvio mencionar que a gente vai chegar lá o mais rápido possível, mas o plano que foi usado para valorizar esta empresa inclui nos primeiros 2 anos investimentos que serão necessários para fazer... para a gente chegar lá. Então, quando você faz a pergunta sobre o Capex, também a gente foi muito conservador, a gente viu que será necessário fazer as mudanças de localização, fazer a renovação, a gente mencionou na apresentação que existem modelos novos que foram implementados em Cingapura, nos Estados Unidos, na Indonésia, no Reino Unido e a informação é muito positiva do *same store sales* quando você vê o novo modelo. Então, o nosso plano permite que a gente faça estas renovações *as and when they are necessary*, tá bom?

Então, aí espero que responda um pouquinho esta parte de Capex e de margem. Lettiere.

Sr. Lettiere: Alex, em relação ao nível de alavancagem, eu já havia mencionado, obviamente passaremos por período de maior alavancagem, mas com um plano de execução muito forte, muito robusto e que no prazo que eu mencionei razoável estaremos aí realmente investindo no negócio para que o nosso nível de endividamento ele retorne a patamares atuais aí num prazo estimado de 4 anos.

Obviamente que com todos os planos que inicialmente o Robert comentou, não demos detalhes ainda, mas eu acho que deu uma boa visão das áreas de oportunidade, então seguramente vamos aí aumentar, recuperar margens no negócio e, mais do que isso, temos também um plano muito robusto para as marcas atuais de Natura e Aesop, que também irão também prover um crescimento e também recuperação ou crescimento em margem, principalmente América Latina, que nós temos dado bastante ênfase e estamos aí a meio caminho em termos de margem, de geração, de margem Ebitda.

Então, o cenário complementar com a aquisição da Body Shop ele realmente traz mais fortalezas para o novo grupo Natura. Então, teremos que investir para que estes planos sejam executados com a melhor qualidade possível, e para que o acionista tenha as melhores taxas de retorno por um período importante, obviamente que estaremos distribuindo dividendos, sim, mas obviamente que o investimento no negócio será prioritário para que a gente possa realizar, em médio e longo prazo, trazer retornos superiores aos atuais que estamos praticando.

Então, é um plano bastante ambicioso, bastante robusto, que passará por todas estas variáveis e fases.



Sr. Alex: E só para a parte de Brasil, se a gente pode ter a premissa que tem margem para 130 lojas no Brasil?

Sr. Robert: Alex, desculpa, a gente não pode revelar detalhes sobre cada país. Mas claramente o Brasil para a gente é uma fortaleza para a Natura, nós temos todos as competências aqui e se juntando com a Body Shop o Brasil é uma notícia positiva neste *deal*.

Sr. Alex: Ok, obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Pedro Fagundes, Banco Goldman Sachs.

Sra. Irma: Olá bom dia, é Irma Sgarz, na verdade. Eu queria perguntar sobre as categorias, sinergias para categorias. Eu acho que vocês já mencionaram na apresentação inicial que a Body Shop tem uma fortaleza, tem se fortalecido no *skin care*, mas eu queria ouvir um pouco o quê que vocês acham que a Natura pode agregar para o portfólio em termos de *know-how and categories strength* no Body Shop e vice-versa, o Body Shop talvez para Natura. Natura obviamente tem uma fortaleza em fragrâncias, que não sei se realmente está tão forte para a Body Shop. Eu acho que a impressão minha é que não. Mas eu queria ouvir um pouco do potencial aí.

E a segunda pergunta, não ficou claro para mim quem que fica do time de The Body Shop no alto escalão do *management*, quem que vai continuar e se vocês têm contratos específicos para *targets* serem atingidos e se isso pode talvez *trigger* outros pagamentos no futuro que a gente deveria considerar no novo modelo. Obrigada.

Sr. Robert: Ok. Então, Irma, obrigado pelas perguntas. Olha, em termos de categorias, vamos um passo para trás. Primeiro, o *community trade*, que eles chamam, e as comunidades aqui, então nós usamos ingredientes naturais que são *sustainably sourced*, então eu acho que aqui tem uma sinergia muito forte que entram nos produtos. Então, toda a parte de formulação, toda a parte de preparação de pesquisa, isto tem uma sinergia ótima.

Em termos de categorias, eles têm uma força assim que nos surpreendeu na área de *skin care* e, que nem você mencionou, nós temos uma força na área de fragrâncias, eu acho que isto sem dúvida vai existir uma complementaridade, e não vamos esquecer da Aesop, que também tem uma força muito forte em *skin care* e também tem uma força em *body*.

Agora que nós somos um grupo, se sente mais natural para fazer uma sinergia nesta área, ok? Eu acho que isto que eu posso falar sobre categorias, sem



dúvida o nosso plano tem mais informação sobre isto, mas neste momento a gente não pode compartilhar.

Agora a sua pergunta sobre *management*, quando o *management* virar o *management* que são colaboradores da Natura eu vou conseguir comentar mais, mas o que eu posso adiantar é que tem competências instaladas na Body Shop que nós ficamos muito impressionados. Então, eu queria dar este conforto. Também nós temos competências na Natura e na Aesop as quais a gente vai alavancar ao máximo.

Então, eu imagino que quando a gente conseguir compartilhar mais, isto vai ficar muito claro para vocês que nós estamos pensando de uma forma abrangente em como fazer este *turnaround* explorar as sinergias entre os grupos.

Tinha um terceiro ponto, né?

Sra. Irma: É, depois é se tem alguns planos e incentivos.

Sr. Robert: Plano de incentivo? Ah, entendi.

Sra. Irma: Para o *management* ficar acompanhando...

Sr. Robert: De novo, é muito importante isto e isto nós aprendemos já a fazer uma vez com a turma da Aesop, e pelos resultados da Aesop, que nós conseguimos triplicar as vendas e aumentar o Ebitda em 5 vezes no período de 4 anos, isto foi porque a gente criou as condições adequadas para uma equipe altamente competente, mas é a combinação destes 2 elementos que gera o sucesso e nós temos toda a vontade de replicar este tipo de sucesso como a The Body Shop.

Sra. Irma: Entendido, obrigada.

Operadora: A próxima pergunta vem de Franco Abelardo, Morgan Stanley.

Sr. Franco: Olá, bom dia a todos. Eu tenho basicamente três perguntas. A primeira é se puder dar mais detalhamento aí sobre o *funding*, qual o custo, prazo e quanto deste *funding* é em moedas locais, em reais, versus moedas internacionais, só para gente ter uma ideia de como modelar isto, de poder, favor.

A segunda pergunta é sobre e-commerce, a The Body Shop tem 8% de vendas no e-commerce que não é um nível muito baixo, é um nível relativamente alto para níveis globais. Eu que entender como você enxerga o potencial de e-



commerce para o The Body Shop e se pode ter alguma sinergia neste canal com a Natura.

E a terceira pergunta é se pode haver algum *cross-sell* entre marcas, ou seja, você pode usar a rede de venda direta Natura para vender Body Shop no Brasil e vice-versa, pode usar a rede de lojas Body Shop para vender Natura tanto no Brasil quanto fora? Quais os planos em relação a uma integração das marcas ou se a gente... deve ser feita, deve pensar realmente nas marcas operando separadamente, as sinergias vindo muito mais da parte de custos como vocês mencionaram, fornecedores semelhantes e etc.? Obrigado.

Sr. Lettiere: Oi Franco, Lettiere. Então, sobre o financiamento, sobre o *funding*, eu neste momento infelizmente eu não posso abrir maiores detalhes pela própria confidencialidade que já havia mencionado anteriormente, mas o que eu posso reforçar para você é que estamos com um sindicato de bancos, de assessores financeiros internacionais e também no mercado local para que nós possamos ampliar o nosso acesso à captação de recursos, né, considerando o próprio grupo Natura atual mais com a complementaridade da aquisição da Body Shop utilizar este grupo como um grupo que poderá obviamente fazer estas captações de maneira bastante tranquila.

Então, é isto, um prazo de... mas, assim, o nosso maior foco tem sido na capacidade de gestão desta dívida que aumentará num primeiro momento, mas, como eu disse anteriormente, num período de 4 anos retomaremos aí aos níveis atuais, e se prolongar um pouquinho mais para frente, aí se ela estica mais alguns pares de anos, basicamente a nossa expectativa é que voltaríamos aí a ser *net cash*.

Então, é um tema que foi olhado, está sendo cuidado com muita dedicação e temos aí, como eu comentei, um grupo de assessores financeiros do melhor nível possível que estamos trabalhando conjuntamente, tá ok?

Sr. Franco: Tá, então, só para complementar a pergunta então e só para entender melhor também, porque o Robert falou que vai precisar de um investimento adicional aí no curto prazo nos primeiros anos para a mudança de lojas, enfim, para renovar o parque de lojas, mas aí você falou também que vai desalavancar em um período rápido. Como vocês pretendem fazer esta desalavancagem? Quer dizer, você vai ter um período de alto investimento no curto prazo, você vai aumentar Capex, você comentou que vai possivelmente cortar dividendos, mas é um *business* que vocês esperam que gere caixa logo de partida ou deve ser... vamos pensar em 4 anos e aí deve começar a gerar caixa a partir do terceiro ou do quarto ano? Como é que vocês enxergam esta geração de caixa da The Body Shop ajudando nesta desalavancagem?



Sr. Lettiere: Então, Franco, quando nós falamos... quando eu falo dessa projeção de alavancagem, obviamente que já estamos considerando um cenário base que contempla o Capex necessário, que contempla todas as necessidades de todos os negócios, e obviamente inclusive o próprio The Body Shop, ok?

Então, como eu disse, com este plano que foi apresentado aqui hoje de maneira bastante ainda nível 1 eu diria, obviamente que é um negócio que, sim, tem uma vocação e será gerador de caixa, e mais importante é que em moeda forte, e os outros negócios do portfólio atual, como Aesop e a própria Natura, também seguirão gerando caixa.

Então, quando eu projeto que em 4 anos estaremos nos patamares atuais de endividamento é porque obviamente todos os negócios sem exceção irão gerar caixa, ok?

Sr. Robert: Ok, então, mudando um pouquinho, Franco, para a sua pergunta sobre digital, a Aesop, por exemplo, está em torno de 6-7% do negócio, então eu concordo com você que 8% é acima da média do *benchmark*, isto é porque eles consideram digital só sobre o *own e-commerce* que está presente em 10 países, então estes números não incluem, por exemplo, o negócio que a gente faz nos EUA na Amazon, ok?

Então, sem dúvida, esta marca ela tem um potencial porque os consumidores que gostam desta marca também têm o conforto de comprar de forma digital. Nós temos um exemplo, os Estados Unidos – que é extraordinário – onde quase 30% do negócio já está na parte digital, no Reino Unido é acima dos 8%. Então, existem bons exemplos de *best practice*. Agora o desafio vai ser fazer o *rollout* destes sistemas e desta forma nos outros países.

A sua pergunta sobre os canais, esta transição nos faz um especialista (que já éramos na venda direta) agora no varejo, que era uma competência que estávamos desenvolvendo na Natura e já temos com a Aesop, que faz o varejo de uma forma muito específica, mas aqui com o Body Shop é um pouquinho mais *main stream*, que nos permite a internacionalização da Natura, e a parte digital que comentamos.

Então, com estas fortalezas nestes canais, vamos aplicar onde faz sentido para cada marca. Então, espero que isto responda a sua pergunta.

Sr. Franco: Não, responde sim, obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Tobias Stingelin, Credit Suisse.

Sr. Tobias: Bom dia a todos. Desculpa só voltar na questão do financiamento de novo, eu não sei se vocês podem elaborar um pouco com relação a isto, mas no passado, quer dizer, sempre quando o endividamento passava de uma vez o *net debt to Ebitda*, aí podia chegar a 1,5 vezes, o conselho sempre tinha que referendar esta mudança na alavancagem. Obviamente que mudou a alavancagem bastante agora, mas me parece ser muito mais alto do que sempre foi no histórico.

Então, a pergunta que eu tenho é só o seguinte: Deu para entender que vai cair a desalavancagem da empresa, mas vocês não assumem, então, no horizonte de 4 anos qualquer tipo de emissão de ações? O *base case* vocês estão conversando com os bancos é: baseado em tudo que nós temos, nós estamos confortáveis em operar com esta alavancagem caindo gradualmente pelos próximos 4 anos, é isto?

Sr. Lettiere: Oi Tobias, bom dia. Infelizmente, eu não posso ir além daquilo que eu já comentei, tá, mas o que eu posso dizer é que este nível de alavancagem ele está sendo projetado num cenário base, tá ok? Ou seja, poderíamos eventualmente ter uma aceleração na desalavancagem.

Sr. Tobias: Perfeito, está ótimo. Obrigado de novo.

Sr. João Paulo: Bom, gente, estamos terminando esta sessão. Eu acho que todas as perguntas foram respondidas e eu queria fazer 2 mensagens finais.

A primeira, na sexta-feira nós chegamos a mencionar o encontro de sonhos, como nós estávamos falando do encontro de duas empresas que nasceram com sonhos comuns, cresceram em paralelo e finalmente estas linhas se encontraram no tempo, e eu queria destacar como no começo dos anos 2000 a fundadora do The Body Shop, Anita Roddick, ativista e muito associada à própria alma da empresa, ela esteve aqui na Natura mais que uma vez, em contato próximo com os colaboradores e em particular com os fundadores da Natura, com Pedro, com o Guilherme e com o Sr. Luiz Seabra, e ela defendia que uma marca tem que ter uma causa, marca sem causa não deveria existir. E ia muito além, ela dizia que marcas sem alma, empresas sem alma, não deveriam existir, e isso influenciou o pensamento da Natura, assim como conhecer o que a Natura fazia aqui a influenciou e influenciou a The Body Shop.

A história conta que numa das visitas que ela fez aqui à Cajamar ela teria dito que se a Body Shop um dia tivesse que unir-se com alguma outra empresa deveria ser com a Natura. Finalmente este destino se cumpriu e empresas que eram empresas gêmeas na verdade viraram alma gêmeas, e esta é uma história que a gente quer contar e recuperar tanto para a comunidade da marca Natura como à comunidade da marca The Body Shop, porque estava escrito



que nós estaríamos juntos e isto tem um sentido que vai além da nossa compreensão.

Segunda mensagem que eu queria deixar para vocês é que hoje é Dia dos Namorados aqui no Brasil, e nós adoramos presentear. Espero que vocês não esqueçam de agradecer e presentear as suas almas gêmeas, então por favor, visitem uma das nossas lojas, The Body Shop ou Natura, ou compre online ou com uma das nossas consultoras, mas não percam essa oportunidade de agradecer quem está com vocês. Ah, e para quem está no Brasil, também visitem as lojas da Aesop, temos duas aqui em São Paulo, tá bom?!

Muito obrigado pela atenção, feliz Dia dos Namorados, até breve.

Operadora: A apresentação de hoje estará disponível no site de relações com investidores: www.natura.net/investidores. A audioconferência da Natura está encerrada. Agradecemos a participação de todos e tenham um bom-dia.