



**Local Conference Call
Natura
Conferência Extraordinária
11 de Setembro de 2017**

Operadora: Bom dia senhoras e senhores, Obrigado por aguardarem. Agora nós vamos dar bem-vindos à teleconferência da Natura sobre a conclusão da aquisição da Body Shop.

Hoje temos da parte da Natura o Sr. Guilherme Leal, co-presidente do conselho de administração, Sr. Roberto Marques, presidente executivo do conselho de administração, Sr. João Paulo Ferreira, diretor-presidente, Sr. José Roberto Lettiere, vice-presidente de finanças, Robert Chatwin, vice-presidente internacional e de transformação, o Sr. Marcel Goya, diretor financeiro e de relações com investidores, também contamos com a presença do senhor Michael O’Keeffe, diretor-presidente da Aesop.

Este evento está sendo gravado e todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência durante a apresentação. Em seguida começaremos a sessão de perguntas e respostas, quando maiores instruções serão fornecidas. Esta teleconferência produz tradução simultânea para o português e as perguntas podem ser feitas por participantes conectados no exterior em inglês ou em português.

Se vocês precisarem de assistência durante a conferência, por favor, solicite ajuda do operador digitando asterisco zero. Este evento também está sendo transmitido simultaneamente no endereço www.natura.net/investidor, lá vocês também podem encontrar a apresentação, que estará disponível no *replay* do evento após o seu encerramento.

Antes de prosseguir gostaríamos de esclarecer que quaisquer declarações que possam ser feitas durante esta teleconferência e 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 depois dependem de circunstâncias que podem ou não ocorrer. Os investidores devem compreender que quaisquer condições econômicas gerais, da indústria ou outros fatores operacionais podem afetar o desempenho da Natura e levar a resultados que diferem materialmente destes.

Agora vamos passar a palavra ao Sr. João Paulo Ferreira, diretor-presidente. Por favor, Sr. João Paulo.



Sr. João Paulo: Boa tarde senhoras e senhores ou bom-dia dependendo do fuso horário em que os senhores se encontram. Sejam bem-vindos à esta reunião para apresentar-lhes o novo Grupo Natura, que está sendo constituído depois do fechamento, na última quinta-feira, da aquisição da empresa The Body Shop.

Participam comigo desta reunião o Sr. Guilherme Leal, copresidente do conselho, cofundador da Natura, Sr. Roberto Marques, que se tornará presidente executivo do Grupo Natura, e Robert Chatwin, vice-presidente de internacionalização e que também será o vice-presidente de transformação. Também temos o Sr. José Roberto Lettiere, CFO da Natura, vice-presidente de finanças, e Michael O’Keeffe, presidente da Aesop.

Esta reunião é diferente da reunião usual que temos todo o trimestre; hoje Roberto Marques, Roberto Leal e Robert Chatwin apresentarão os dados desta reunião. Passo a palavra agora para o Sr. Guilherme.

Sr. Guilherme Leal: Olá a todos, é uma grande satisfação estar com vocês hoje.

Qual é a nossa agenda hoje? Bom, eu vou começar apresentando para vocês a visão que motiva esta união sob o mesmo teto da Natura, The Body Shop e Aesop. O Roberto então vai dar detalhes da nova estrutura de governança e gestão que nós estamos estabelecendo para administrar este novo grupo, então o Robert vai apresentar a estratégia que dá suporte a toda esta união e as premissas financeiras principais. O Roberto então concluirá com os próximos marcos e os principais destaques desta reunião. Após isto, o Roberto, o Robert, o João Paulo, o Michael e o José Roberto vão ter todo o prazer em receber a suas perguntas.

Nós vamos começar esta apresentação mostrando que as 3 marcas que compõem o novo grupo da Natura compartilham a mesma visão do objetivo de suas marcas.

Vamos começar então no slide número 4. É um dia muito importante para nós porque nós não só estamos sendo o principal *player* na indústria de beleza, mas também diferente: nós estamos agora constituindo não apenas a maior, uma das maiores empresas no nosso setor, mas um grupo com um objetivo que combina 3 marcas fortes, que tem sua própria identidade, mas compartilham uma mesma visão, uma mesma missão e valores similares.

Nós poderíamos dizer que isso é porque nós compartilhamos uma crença forte em ética, um compromisso com sustentabilidade, inovação científica e social que faz este encaixe natural. O casamento que estamos anunciando hoje na verdade foi feito durante um longo tempo, a Natura e The Body Shop nasceram



em tempos diferentes, mas são quase gêmeas. Nós temos observado um ao outro de lados opostos do oceano Atlântico por algum tempo e depois a Anita Roddick veio nos visitar no Brasil. Lá em 2010 começamos a desenvolver nossa visão estratégica de longo prazo, uma que nós descrevemos como P&A, parceria e a aliança, e não M&A, que é o *merger* e *acquisition*. Nós listamos um número de empresas que poderiam ter uma boa combinação conosco e não foi surpresa que Body Shop estava lá no alto desta lista.

A Natura deu o primeiro passo para formar um grupo de empresas afins em 2012 com a aquisição da Aesop, com resultados muito bem-sucedidos, como nós vamos mostrar-lhes posteriormente, mas quando a L'Oréal anunciou que queria vender a The Body Shop nós realmente reabrimos esta possibilidade, vamos dizer assim.

Quanto mais nós olharmos a empresa, mais nós víamos alinhamento com a nossa estratégia e potencial de crescimento, e o nosso sucesso [da Aesop] também ajudou com nossa ambição. The Body Shop foi uma ideia que chegou a sua hora, e agora com a aquisição da Body Shop nós estamos tomando um passo ainda mais decisivo para a construção de um grupo verdadeiramente internacional, multimarcas e multicanais.

Se vocês observarem, no slide 4, na maneira que as 3 empresas (que agora formam o Grupo Natura) se descrevem, vocês vão ver quantos pontos em comum nós temos e quão forte são os nossos compromissos. Todas estas 3 empresas são empresas pioneiras, que compartilham a crença que as empresas não estão aqui só para entregar resultados financeiros; elas podem ser uma força para o bem, ajudando a melhorar a sociedade, criando conscientização de questões ambientais e sociais para fazer um impacto no mundo. Esta visão é que permitiu a Natura a ser selecionada para o grupo seletivo das B Corps em 2014 e se tornou a primeira empresa de capital aberto a atingir tal certificação.

Vamos agora para o slide número 5 e vocês vão ver o que eu quero dizer como uma empresa com objetivo. Isso não é só palavras, mas ações, ações que nos diferenciam no nosso setor e fazem a Natura, Aesop e The Body Shop companheiros naturais dentro de um mesmo grupo. Com certeza, todos nós temos compromissos parecidos para produzir cosméticos de forma responsável, com uma tripla meta de gerar um impacto positivo econômico, social e ambiental.

Isto, é claro, nos compromissos em comum que vocês têm neste slide, ou seja, produzir produtos em base vegetal, utilizar ingredientes rastreáveis e sustentáveis, de fonte rastreável e sustentável, promover um comércio justo com fornecedores e trabalhar com comunidades locais, rejeitar testes com animais, ser um negócio carbono neutro e contribuir para a sociedade não só



fornecendo desenvolvimento de renda e humano, mas também dando apoio às causas como a educação pública.

Estas ações estão em ressonância com a vontade da sociedade e também corresponde a uma tendência mundial para um consumo mais responsável. A pesquisa nos mostra que 3 de 4 membros da *millennials* preferem e buscam práticas que sejam responsáveis social e ambientalmente, então o novo grupo que estamos constituindo está verdadeiramente em sintonia com o consumidor de hoje, e mais ainda, com o consumidor de amanhã e suas aspirações.

Agora eu vou passar para o Roberto Marques, que vai dar detalhes sobre a estrutura de governança e da gestão que estamos estabelecendo para o Grupo Natura.

Sr. Roberto Marques: Muito obrigado Guilherme, bom dia a todos. Como o Guilherme acaba de nos dizer, nesta transação nós estamos formando um grupo, mas um grupo que tem 3 marcas distintivas, com negócios separados e com uma estrutura de governança e de administração que nós decidimos montar exatamente para conseguirmos o melhor dos 2 mundos. Por um lado, nós temos os benefícios de termos um grupo em que alavancamos a nossa escala, a nossa capacidade, ao mesmo tempo dando a cada uma das marcas seu espaço e sua identidade.

Como podem ver no slide 7, estamos criando a posição de um presidente executivo do conselho de administração do Grupo Natura, o cargo que eu tenho o grande prazer de ocupar. Para aqueles que não me conhecem, eu estou no conselho de administração da Natura já desde o começo de 2016, fui presidente, vice-presidente executivo e presidente da América do Norte da Mondelez International no começo deste ano, e além disso, eu assumi vários cargos executivos na Johnson & Johnson tanto no Brasil como América Latina, Europa e América do Norte.

Este novo cargo que foi criado estará no nível do conselho de administração e os cofundadores da Natura (Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos) ainda serão copresidentes do conselho de administração.

Cada uma das empresas terá o seu próprio diretor-presidente, que vão trabalhar sob a coordenação do presidente executivo e continuarão a se reportar ao nosso conselho de administração. A ideia é dar a cada uma das equipes executivas gestoras total autonomia, elas terão poder para atuar de forma empreendedora, tomando todas as decisões necessárias de forma rápida, ao mesmo tempo que prestarão contas ao grupo como um todo.



Já conhecem o diretor-presidente da Natura, o Sr. João Paulo Ferreira, também conhecem o diretor-presidente da Aesop, que é Michael O'Keeffe, ambos estão aqui conosco nesta apresentação.

Com relação ao novo diretor-presidente do The Body Shop, eu estou bastante feliz de lhes dizer que nós já o contratamos e o seu nome será anunciado em outubro. Até o final deste ano provavelmente estará conosco. O que eu posso já lhes dizer é que este novo diretor-presidente tem uma experiência bastante grande em varejo e conhecimento internacional, e será muito bem-vindo ao Grupo Natura e ao Body Shop.

O cargo de presidente executivo liderará todas as atividades deste novo comitê de operações, é um comitê que reúne os 3 diretores presidentes e alguns dos executivos líderes das suas áreas, como finanças, recursos humanos, a parte jurídica, estratégias, desenvolvimento de negócios, entre outros. Alguns destes papéis serão 100% dedicados ao grupo, alguns terão inicialmente 2 funções, entre o grupo e uma das empresas.

Eu gostaria também de destacar um outro cargo recentemente criado muito importante, que é o VP de transformação, que será assumido por Robert Chatwin, que irá falar conosco em breve.

Eu gostaria de descrever também os papéis e responsabilidades deste comitê de operações nos próximos slides, mas eu gostaria de lhes dizer que a nossa visão é de ter uma estrutura de grupo muito enxuta, a maioria dos recursos estarão nos níveis dos negócios, todos empoderados para que tomem as suas decisões diariamente de forma autônoma e com a velocidade necessária. Também fortaleceremos o conselho de administração do Grupo Natura com, agora, a inclusão de um novo membro independente, que é Peter Saunders, como talvez sabem, ele era o diretor executivo e o presidente do The Body Shop e é um grande prazer podermos agora nos beneficiar de toda a sua experiência e conhecimento.

No slide 8, verão mais detalhadamente as funções e responsabilidades do comitê de operações. A ideia por trás deste comitê de operações é que possa ajudar as atividades do grupo como um todo, ele terá várias atividades, funções, coordenação, orientação e apoio a cada um dos negócios, exatamente garantindo que cada um tenha os recursos necessários para o seu crescimento. As principais tarefas do comitê de operação será ajudar o Grupo Natura em: primeiro lugar, decidindo como fazer a alocação de recursos; identificando e priorizando as sinergias em áreas de *back office*, de compras, de TI, todos os aspectos de imóveis, cadeia de suprimentos e também em pesquisa e desenvolvimento; em terceiro lugar irá criar centros de excelência em que observaremos oportunidades em cada uma das empresas, por exemplo, varejo, aspectos digitais, sustentabilidade e *branding*, garantindo que



nós possamos compartilhar as melhores práticas atuando com excelência na nossa execução.

Com isto, eu gostaria agora de passar a palavra a Robert Chatwin, que irá agora falar sobre a justificativa estratégica desta transação e de todos os seus benefícios. Robert.

Sr. Robert Chatwin: Muito obrigado Roberto. Bom dia a todos. Antes de entrar na justificativa para esta combinação transformadora, vamos apenas rever no slide 10 os principais termos da transação.

Em termos de cronograma, a transação foi fechada na quinta-feira depois de receber aprovação necessária das autoridades *antitrust* relevantes. Como foi anunciada, a transação foi completada com uma consideração de €1 bilhão em termos de valor de empreendimento ou 1,2 bilhões de dólares.

Conforme veremos, há um grande potencial para a criação de valor com o Ebitda da The Body Shop dobrando nos próximos 5 anos e a margem de Ebitda atingindo 14% neste período.

A transação é completamente financiada através de empréstimos bancários no Brasil a curto prazo e a dívida líquida sobre o Ebitda do Grupo Natura vai voltar ao nível pré-transação até 2022. Por fim, a sede da The Body Shop vai permanecer no Reino Unido.

A transação que acabamos de concluir é uma combinação transformadora em diversas formas. No slide 11, apresentamos a justificativa estratégica por trás deste anúncio. Resumidamente, esta transação é um passo na jornada da Natura em criar um grupo global, multimarca, multicanal com base em produtos naturais que têm como objetivo entregar excelentes resultados financeiros, ambientais e sociais.

Cada um destes fatores é importante. O grupo vai alavancar a sua presença em diversos canais de vendas para se tornar um *player* líder omni canal em produtos de beleza e cuidados pessoais. O grupo da Natura vai ter uma presença geográfica expandida nos principais mercados. A combinação terá um portfólio de produtos amplo, com sinergia, cobrindo diversas categorias.

Como vocês verão, há grandes oportunidades de criação de valor da combinação destes 3 negócios. Vamos analisar estes pontos em mais detalhes no próximo slide. O novo grupo da Natura é multicanal ou mesmo omni canal, que, como vocês sabem, era um dos objetivos da Natura. Esta transação é um excelente catalisador de um movimento que se iniciou com a aquisição da Aesop começando com a abertura das primeiras lojas da Natura ilustradas por estes gráficos antes e depois no slide 12.



Antes da aquisição da The Body Shop, a Natura era basicamente um grupo de venda direta e nós permanecemos como líderes neste canal. Com a aquisição da Aesop, tomamos o primeiro passo ao varejo e estamos fortalecendo significativamente a nossa presença no varejo adquirindo mais de 3000 lojas da The Body Shop, das quais 1100 são lojas próprias e 1900 são operadas por *franchises*.

No total, a nossa proporção de vendas das vendas diretas vai de 92% antes da transação a 64%, enquanto as vendas vindas do canal de varejo agora representam 30%. Também estamos aumentando a nossa presença online a 4% das vendas totais em comparação a 1% que tínhamos anteriormente. Neste canal prevemos um crescimento importante nos próximos anos.

O novo grupo da Natura também aumenta significativamente a sua presença global com a aquisição da The Body Shop. Seria justo dizer que com esta transação nós passamos de *player* regional a global, como vemos no slide 13.

A Natura por conta própria ela é principalmente latino-americana, com a aquisição de 2012 da Aesop, já aumentamos a nossa presença para fora do nosso continente original, mas o resto do mundo fora da América Latina ainda representava apenas 7% do nosso faturamento líquido. Agora, com a The Body Shop, estaremos presentes em quase 70 países e estamos aumentando o nosso faturamento líquido fora da América Latina em 5 vezes, a 35%. O Brasil, que representava mais de 2/3 das nossas vendas, agora representa um pouco menos da metade. Vamos continuar a ter uma presença importante nos mercados emergentes representando mais de 70% das nossas vendas.

Concluindo este panorama do novo grupo da Natura, o slide 14 mostra que ela também oferece um portfólio de produto equilibrado e completo com uma presença ampla em todas as categorias. Se olharmos ao que a Natura e ao que a Body Shop oferecem, vemos que as duas empresas têm sinergia. O novo grupo vai fortalecer a sua proposta de valor em fragrâncias, onde já somos um *player* entre os principais 10 do mundo. A Natura é a única empresa latino-americana que tem um perfumista e já desenvolveu cerca de 20 óleos essenciais exclusivos.

Por outro lado, com a aquisição da The Body Shop, o grupo vai aumentar a sua presença em produtos para pele, que é a maior categoria no setor de beleza.

A transação também consolida nossa posição robusta em produtos para o corpo em que nós já estamos entre os principais 5 produtos que combinam inovação e biodiversidade. A combinação também vai permitir que a The Body Shop alavanque a força da Natura em categorias em que a The Body Shop não está presente, como produtos para crianças.



O slide 15 mostra o porquê acreditamos ter um bom ponto de início com a The Body Shop. Como vocês podem imaginar, nós tivemos todo o trabalho de devida diligência com a The Body Shop e está claro para nós que há uma base robusta onde podemos construir e um grande potencial de crescimento.

A maior parte dos mercados em que a empresa opera estão saudáveis, sendo mercados de legado ou mercados de crescimento. Apenas 25% das vendas vêm de mercados que precisam de melhoras.

A Body Shop também tem benefícios de uma grande consciência de marca, um nível mais alto do que muitos dos seus semelhantes, e vemos uma oportunidade para continuar expandindo isso e aumentar a proporção de consideração à compra. Com esta base de clientes pré-existente, a The Body Shop também se beneficia de uma alta fidelidade, metade das vendas da Body Shop vem de 15% dos seus consumidores e o gasto médio por ano é de 220 dólares americanos. Aqui há também uma oportunidade para ampliar esta base.

Por fim, a The Body Shop tem um forte canal online que pode ser desenvolvido com a plataforma Hybris já lançada no Reino Unido e nos Estados Unidos e pronta para os próximos mercados.

Após descrever este ponto inicial, o slide 16 mostra as diversas alavancas que vamos utilizar para aumentar o valor da The Body Shop. Como vemos no slide, há uma combinação de alavancas de *top line* e *bottom line*. Da perspectiva de *top line*, vemos 3 principais ímpetus de crescimento: o primeiro é melhorar a marca, rejuvenescê-la para fazê-la se aproximar da geração dos *millennials*. Há muito que podemos fazer aqui utilizando o histórico da The Body Shop, trazendo ativismo pela marca e criando um espírito de tribo. O rejuvenescimento da marca também acontece através de um forte e atraente conceito da loja para aumentar o fluxo. Do lado de produtos, queremos oferecer produtos sustentáveis e inspiradores.

O segundo é otimizar as operações de varejo através da combinação de renovar a presença na loja, aumentar o suporte às redes de *franchises* e melhorar a consistência das operações de varejo. Planos de ação em todas essas frentes serão implementados.

O terceiro valor, o terceiro vetor de crescimento dos *top lines* é melhorar o canal *omni*, criando uma conexão entre nossas operações online e nossas lojas físicas, melhorando a presença da The Body Shop nesses pontos e aumentando nosso investimento em mercados digitais.



No topo desses vetores de crescimento, nós melhoraremos também a eficiência operacional da The Body Shop. Vemos um grande potencial em melhorar os custos de suprimentos e melhorar a nossa produtividade organizacional.

Além destes vetores de crescimento, também queremos melhorar a eficiência da Body Shop, vemos um alto potencial em otimizar esta operação. Além destas ações que eu descrevi, no slide 17 temos mais detalhes a respeito de outras sinergias que identificamos que vão ampliar o crescimento a médio prazo.

No slide 17, incluímos alavancar as perspectivas da The Body Shop em vendas diretas nos novos mercados da América Latina, acelerar o crescimento internacional da Natura capitalizando sobre a nossa presença em novos mercados, de forma semelhante continuar o crescimento da Aesop pegando carona na expansão geográfica do grupo, obter mais ganhos de eficiência com uma maior escala do grupo, ganhar acesso a uma cadeia de fornecimento global e lançar mão da nossa diversificação geográfica, principalmente em termos de moedas. Vamos ter a oportunidade de voltar a estes pontos mais tarde.

No slide 18 eu concluo esta parte da apresentação sobre a justificativa estratégica por trás desta aquisição dando uma olhada ao que chamamos do precedente da Aesop.

Como o Guilherme falou na introdução dele, o sucesso com a Aesop nos deu confiança em desenvolver uma marca numa escala maior com a The Body Shop. Os motivos por trás da aquisição da Aesop em 2012 foram, na verdade, muito semelhantes aos que nos motivam hoje: crescer além das nossas fronteiras e expandir em novos canais também utilizando o potencial de uma marca robusta.

Como vemos no slide, já atingimos alguns resultados muito significativos: triplicamos o número de lojas para 176, agora estamos em 20 mercados, que é mais do que o dobro em relação ao momento da aquisição, a receita aumentou e triplicou, o Ebitda quadruplicou acima do crescimento da receita e a margem de dívida... do Ebitda aumentou para 20% de 13%.

Temos consciência que a oportunidade da The Body Shop é de tamanho diferente, mas também sabemos que podemos alavancar a nossa experiência passada com a experiência da The Body Shop para enfrentarmos este novo desafio.



Agora vamos olhar os principais dados financeiros e as oportunidades que vemos para a criação de valor. Vamos começar com o que será o novo grupo da Natura começando no slide 20 com alguns dados financeiros *pro forma*.

Com o 1,6 bilhões de dólares em venda de varejo da The Body Shop, a combinação vai atingir cerca de 6 bilhões de dólares. Em termos de receita líquida, vamos crescer em 1/3 com as vendas líquidas atingindo 3,3 bilhões de dólares em 2016. A margem bruta permanece em 70%, um *range* 1 ponto percentual versus a Natura e a Aesop em 2016. O Ebitda, 467 milhões de dólares, um aumento de 2... desculpe, 22,5% em comparação ao nível da Natura e da Aesop. A margem Ebitda está em 14% com uma pequena redução versus 17% da Natura e da Aesop, mas, como veremos em breve, temos como visão um aumento robusto a médio prazo da margem Ebitda da Body Shop.

O número de colegas duplica para mais de 1.000... desculpe, 18.000. Aqui estou considerando o número total de colaboradores e não os equivalentes ao tempo completo. O novo grupo da Natura oferece uma combinação de grande escala e resiliência.

No slide 21 estamos tendo uma visão futura de como vamos aumentar a rentabilidade da The Body Shop a médio prazo. Como vemos no gráfico, há uma jornada gradual para melhorar o Ebitda. Na primeira fase, vai vir principalmente através da melhoria da eficiência operacional com cerca de 30 milhões de dólares em melhoria de custos acima da linha de base de 2016 de Ebitda de 82 milhões de dólares. Isto trará o Ebitda da The Body Shop a 110 milhões de dólares até 2019, com a margem de Ebitda aumentando de 10 a 11% partindo de 8,4% em 2016.

Na segunda fase, vamos começar a colher os benefícios das medidas que eu descrevi, que vão acrescentar cerca de 60 milhões de dólares ao Ebitda com contribuições da rede digital e das lojas próprias. Até 2022, esperamos que o Ebitda da The Body Shop duplique a cerca de 165 milhões de dólares com a margem de Ebitda crescendo a 12 ou 14%.

Seguindo para o slide 22, entramos em detalhe a evolução do nosso grau de endividamento a médio prazo. Como os senhores sabem, estamos financiando a aquisição com endividamento, então a proporção de dívida líquida ao Ebitda aumenta até o final de 2016 de 3,6 vezes a 1,4 vezes antes da transação.

Graças a este aumento do Ebitda que eu mencionei e um fluxo de caixa, esperamos que esta proporção volte ao nível antes da transação até 2022, caindo para 1,4 vezes, então o balancete permanecerá robusto.

Agora eu vou passar a palavra para o Roberto Marques para suas conclusões.



Sr. Roberto Marques: Muito obrigado Robert. Tenho certeza que todos estamos de acordo que a nossa jornada será muito interessante. Vamos concluir agora com os próximos passos e vou mostrar os destaques da nossa apresentação de hoje.

No slide 23, nós vemos exatamente os próximos passos. O primeiro grande marco na nossa jornada será o anúncio do novo diretor-presidente da Body Shop, que, como já indiquei, nós faremos em outubro. No dia 14 de novembro, nós vamos apresentar os resultados do terceiro trimestre que irão consolidar a Body Shop pela primeira vez nos nossos resultados. Em novembro também, depois nós vamos fazer a nossa reunião de acionistas. Finalmente em fevereiro, quando já tivermos passado pelo período extremamente importante do Natal e já tivermos alcançado os benefícios de trabalhar com a The Body Shop por alguns meses, faremos uma apresentação aos nossos investidores para mostrar mais detalhadamente o novo Grupo Natura e suas várias empresas.

Vamos agora ver o slide 24 e alguns dos principais destaques da nossa apresentação, as 5 mensagens que eu gostaria de reforçar hoje. Em primeiro lugar, nós estamos criando um grupo único que tem 3 marcas, 3 empresas que mantêm a sua individualidade forte e seus atributos, mas compartilham uma visão comum e um senso de propósito; em segundo lugar, nós estamos agora colocando uma nova estrutura de governança e de administração que vão combinar os ganhos de escala e de eficiência para que nós possamos nos tornar um grupo com grande autonomia, com grande poder para cada uma das empresas individualmente; em terceiro lugar, a aquisição da The Body Shop é um acelerador estratégico para a Natura, é um passo decisivo para termos um grupo multicanal, múltiplas marcas, global, que poderá então oferecer um portfólio de produtos com muita sinergia sempre de acordo com as nossas realidades de consumo responsável; em quarto lugar, nós vamos criar um grande potencial e um valor a mercado de aquisição com a Body Shop conseguindo um Ebitda que irá praticamente dobrar no período de 5 anos fazendo uma combinação de melhoria operacional e crescimento de receita.

Finalmente, nós vamos conseguir diminuir e fazer uma desalavancagem do nosso balanço nos próximos anos com um retorno do endividamento líquido em níveis compatíveis com o período pré-aquisição nos próximos 5 anos.

Muitíssimo obrigado a todos por sua atenção. Eu gostaria de agradecer ao Guilherme Leal por participar desta apresentação, e agora Robert, João Paulo, Michael, José Roberto e eu teremos prazer em responder suas perguntas.



Sessão de Perguntas e Respostas

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

Nossa primeira pergunta vem de Tobias Stingelin, Credit Suisse.

Sr. Tobias: Bom dia, muito obrigado a todos pela oportunidade. Eu gostaria de perguntar se poderiam nos dar mais informações sobre o fluxo de caixa, sobre as metas de redução de elementos de receita líquida. Eu também gostaria de saber se estão planejando refinar a dívida considerando os períodos de financiamento mais curtos no Brasil; haverá realmente geração de caixa desejada, conseguirão fazer uma alavancagem a um custo mais baixo? Estão pensando também que com esta transação poderão com isto reduzir os valores em imposto de renda também?

Sr. Lettiere: Olá Tobias, é o Lettiere falando. A Natura garantiu o financiamento bancário para esta transação, como vocês já sabem. Este financiamento consiste de algumas notas emitidas no Brasil com vencimento em alguns meses, 6 meses. Depois do período de 6 meses, ainda teremos 2 anos de financiamento com os mesmos bancos, com as mesmas instituições que adquiriram estas notas, estes títulos. Naturalmente nós nos beneficiaremos deste período de financiamento para conseguir implementar facilidades mais permanentes.

A ideia é tornar esta estrutura financeira muito mais consistente e alinhada com os nossos objetivos estratégicos.

Sr. Tobias: Perdão.. Então nós temos a segurança por 6 meses e as notas promissórias que vão garantir por mais 2 anos fazendo um refinanciamento sob as mesmas condições se não mudarem as características financeiras das empresas? É isto?

Sr. Lettiere: Exatamente. Temos, como eu falei, 2 anos de financiamento pela frente. Durante este período de 2 anos nós vamos buscar estruturar a empresa e naturalmente teremos a oportunidade de colocarmos esta estrutura em pé e, como eu falei, deverá estar alinhada com os nossos objetivos estratégicos.

Sr. Tobias: Ótimo, muito obrigado. Com relação à geração de caixa, uma vez que alavancagem vai cair, nós estamos partindo do pressuposto que a Natura vai passar por mudanças, mudanças de dividendo, 25, 50%. Será aqui há algum número que podemos usar nas nossas projeções?



Sr. Lettiere: É uma aquisição estratégica, tem grande potencial para geração de valor, como Roberto e os outros já mencionaram, potencial de bom retorno para os acionistas, a The Body Shop é uma marca muito conhecida, com grande potencial de expansão, os nossos estatutos determinam um mínimo de 30% de distribuição de dividendos, e que é uma característica do Novo Mercado, onde a empresa está listada, e por conta disto estamos confiantes de que a geração de fluxo de caixa será muito bem administrada para a gente poder entregar este tipo de dividendos e honrar as dívidas.

Sr. Tobias: Ótimo. Estão criando um fundo, um *goodwill* que irão usar para reduzir todo o valor fiscal envolvido?

Sr. Lettiere: Existe um elemento importante, talvez precisasse de um outro *call* para tratar deste assunto, nesta transação nós estamos desfrutando de uma alíquota de imposto que é benéfica.

Sr. Tobias: É um benefício? Mas isto irá realmente ajudar a empresa? Quer dizer, eu não consegui analisar todos os aspectos financeiros da Body Shop. Estão criando um outro *goodwill* ou só vão usar a alavancagem que já têm em suas mãos?

Sr. Lettiere: Não, estamos adquirindo a The Body Shop sem dívida, livre de dívida, ou seja, estamos adquirindo – vou repetir, vou enfatizar – é um negócio de livre de dívidas. A dívida vem da aquisição em si.

Sr. Tobias: Ótimo, obrigado. Farei um outro *follow-up* à frente. Uma outra pergunta: Esperam ter problemas de subscrição, algum tipo hoje, baixas e complicações de hoje nos próximos anos ou não?

Sr. Lettiere: Não, nós realizamos uma *due-dilligence* bastante detalhada do negócio e não prevemos nenhum título de problema com baixas contábeis no futuro.

Sr. Tobias: Ótimo, muito obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Robert Ford, Merrill Lynch.

Sr. Robert: Muito obrigado por receberem a minha pergunta, muito obrigado pela apresentação. Eu sou um grande admirador da marca e também da sua organização, tudo o que fizeram, e realmente o envolvimento com a tripla meta e tudo mais.

Quando eu analiso a The Body Shop, isso com a minha experiência, pelo menos nos mercados em que eu estou acostumado, ela teve um declínio na preferência da marca. Quando eu vejo aqui em vez do Ebitda há pressão



também. Será que poderia fazer comentários sobre o que acham que será realmente a principal dificuldade da marca e por que exatamente poderão ter algumas dificuldades em virar o jogo, o que podem realmente fazer neste sentido a partir do que a L'Oréal já passou?

Robert Chatwin: Obrigado pela pergunta, aqui é o Robert Chatwin. Eu acho que a Body Shop agora está num grupo com o qual compartilha todos os valores, nós vemos que há muita energia ali que vai voltar para o nosso negócio, e todas aquelas ações que destacamos estão enfocadas exatamente nisto. Para fazer isso nós estamos garantindo que temos compensações apropriadas a cada nível, incluindo do comitê executivo, e nós temos consciência do trabalho de rejuvenescimento de marca que precisamos fazer e para isso estamos muito preparados para dedicar a nossa energia para refortalecer a marca. Nós não estamos trabalhando apenas com os executivos da The Body Shop, nós já falamos também com os *franchises*, que são parceiros importantes em todo o ecossistema, a combinação de grandes produtos, uma grande experiência e rejuvenescimento de marca. Eu mencionei mais de uma vez que nós temos investido significativamente na área digital, o que nos conectará com os consumidores *millennial*, e isto está mostrado nos números e com a fidelidade dos consumidores. Achamos que ampliando esta base é o nosso futuro.

Espero que isto tenha te dado uma ideia dos elementos que nós acreditamos que vão ser importantes no futuro.

Sr. Robert: Sim, sim, muito obrigado. Eu queria saber exatamente sobre as previsões de eficiência. Dentro deste contexto, será que poderia falar sobre os investimentos na marca durante este horizonte imediato?

Também mencionaram a necessidade de rejuvenescer toda a experiência, será que poderia falar um pouco sobre realmente a magnitude, o quanto será necessário e como este investimento, da onde haverá este investimento em termos da estrutura própria, dos franqueados? E quando nós pensamos na necessidade de alocação dos recursos nas várias marcas, haverá a necessidade de tirar investimentos da Natura, da Aesop para a Body Shop e quando será feito?

Sr. Robert Chatwin: Bom, excelente pergunta. Entrando em questões específicas, isto será feito no próximo dia. O primeiro dia foi feriado nacional no Brasil então falamos com o time executivo, agora estamos no segundo dia e estamos pensando no plano que nós já consideramos cuidadosamente e agora precisamos transformar isto em um plano bem coerente, que esteja bem alinhado com as gerências.



O nosso plano é aumentar o investimento em mercados digitais, aumentar investimento na marca, certo, e queremos aumentar os investimentos também em P&D. Então, esperamos que estes investimentos comecem a render frutos no próximo ano.

Desculpe, eu não tenho como ser mais específico neste momento.

Sr. Robert: Entendo perfeitamente. Muito obrigado.

Operadora: A próxima pergunta vem de Guilherme Assis, Brasil Plural.

Sr. Guilherme: Olá, bom dia a todos, muito obrigado por aceitarem a minha pergunta. Eu gostaria de explorar algumas coisas que já foram mencionadas, inclusive em conferências anteriores. Se eu não entendi errado, num primeiro *call* quando falaram do The Body Shop falaram sobre uma oportunidade de crescimento na China e na Ásia. Será que poderão falar um pouco sobre a estratégia com o The Body Shop nesta região? Isto envolve também a marca Natura e o seu crescimento nestas regiões?

Também mencionaram hoje na apresentação que também estão vendo uma alavancagem de crescimento da The Body Shop entrando no mercado de vendas diretas no Brasil. Será que poderiam nos dizer um pouco de qual é o crescimento que esperam, quando estará incluído no seu planejamento que virá exatamente de vendas diretas da The Body Shop tanto na América Latina como no Brasil? Então, são 2 perguntas.

E finalmente, uma última pergunta que diz respeito sobre as sinergias mencionadas. Eu acho que já ficou bastante claro sobre as sinergias e eficiências de custo, não é. Será que poderiam nos dizer um pouco sobre os números, sobre o que acham que serão realmente os ganhos mais fáceis, os ganhos mais rápidos que podem conseguir? Então, estas são as minhas perguntas. Muito obrigado.

Sr. João Paulo: É João Paulo, Guilherme. Eu não posso oferecer nenhuma orientação de quanto de faturamento virá de vendas diretas da Body Shop, mas eu posso te garantir que temos um plano bem definido e, claro, esta é uma das forças. A Body Shop já tem faturamento em vendas diretas na Austrália, também no seu país-sede e vamos alavancar mesmo este nosso conhecimento neste canal no mundo todo.

Como você disse, entraremos em novas regiões, principalmente no caso Natura né, porque a Body Shop já estão bem espalhadas pelo mundo, e sabemos que a marca Natura chegará a novas regiões do mundo.



Na hora certa falaremos sobre a China. Ainda é cedo, é um mercado enorme, mas faz parte sim nosso plano estratégico.

Com relação às sinergias, o mapeamento mais detalhado será feito em breve, assim que o comitê operacional se reunir, como Roberto já disse, mas vem de compras, cadeia de suprimento, *back office* e operações também.

Sr. Robert: Eu só quero acrescentar uma coisa em relação à China: eu acho que vale mencionar neste momento – acho que a maior parte dos colegas da Aesop concordam – que a Body Shop, Natura e Aesop são todas empresas que são livres de crueldade, que não acreditam em testes com animais. Nenhuma destas marcas podem atuar na China porque isto entre...em nenhum mercado que possa comprometer a nossa ética.

Estamos monitorando a situação na China de perto e isto, se lá se tornar um lugar apropriado para a nossa empresa, aí teremos um crescimento potencial.

Sr. Guilherme: Ótimo, isto me ajudou. Se eu puder, então, fazer mais uma pergunta. Falaram também sobre as vendas, 25% das vendas hoje da The Body Shop são em regiões que precisam de melhoras, não é, nós falamos um pouco desta participação de mercado e tudo mais. Poderiam falar um pouco mais desta distribuição e das várias participações de mercado da marca?

Sr. Robert: Muito bom, excelente pergunta. Claramente no nosso plano, nós estamos enfatizando mais um número menor de mercados em que vamos priorizar. Estes mercados incluem EUA, a Alemanha, o Japão e a Dinamarca. Então, eu acho que as equipes já estão bem posicionadas e vamos melhorar a nossa produtividade nestes mercados e nossos resultados significativamente.

Sr. Guilherme: Muito bem, muito obrigado.

Operadora: Nossa próxima pergunta vem de Alex Robarts, Citigroup.

Sr. Alex: Sim, olá para todos, muito obrigado pela apresentação. Parabéns também por finalmente finalizarem a aquisição. Eu tenho 2 perguntas. A primeira volta de certa forma a como mostraram todos os cálculos de margem com a The Body Shop. Analisando estes 25 ou 30 milhões que esperam conseguir em vantagem financeira, mais ou menos 36% de Ebitda, não é? É um número interessante, robusto, e eu acho que seria bom que falassem um pouco de onde viria, provavelmente *supply chain*, de *back office*, mas como podem ter segurança com relação a isso de atuar realmente nesta faixa?

A L'Oréal teve uma série de despesas que obviamente não continuarão, não é? Quer dizer, é uma porção significativa destes 25 a 30 milhões de dólares e quando nós paramos e pensamos neste número, nesta faixa de melhoria de



caixa, parece que é um número de líquido, então quais serão os tipos de despesas necessárias para que possam realmente conseguir estas melhorias de custo? Esta é minha primeira pergunta, realmente entender um pouco sobre a execução desta melhoria de custo, desta estratégia.

A segunda pergunta está de certa forma relacionada ao Capex. Quando nós pensamos em 1,4, só nesta dívida de 1,4, qual é a faixa, se pudermos nos dizer, qual será exatamente este nível de Capex que será dedicado à Body Shop no novo Grupo Natura? Então, essas são as 2 perguntas. Muito obrigado.

Sr. Robert Chatwin: Oi Alex, é o Robert Chatwin novamente. Obrigado pela pergunta. Bom, como respondi anteriormente, nós não vamos entrar em detalhes, mas há um número de áreas que vão incluir as aquisições, eficiências operacionais, alguns elementos de desempenho das lojas. Até 2019 vamos ter 10 a 11%, que é a menor margem histórica da The Body Shop nos últimos anos. Então, isto também representa o nosso investimento em marketing, em P&D, que foi o que eu mencionei antes. Então nós não vamos maximizar os lucros nos próximos anos, estamos fazendo isso de forma bem responsável, construindo o negócio aos poucos.

Em relação ao Capex, eu vou deixar o Lettiere responder.

Sr. Lettiere: Em primeiro lugar, nós continuaremos com a mesma otimização de alocação de capital que temos feito com a Natura e com a Aesop. A alocação de capital acontecerá nas regiões em que enxergamos oportunidades de criação de valor. Naturalmente, vamos dedicar Capex para dar apoio à toda essa estratégia de crescimento e vamos naturalmente dar apoio, vamos exatamente os níveis históricos de Capex são um pouco diferentes porque é um novo cenário, mas caixa, fluxo de caixa ele precisa sim ser gerado ano após ano. Não esperamos uma alocação de recursos que não gere fluxo de caixa livre que seja importante.

Eu não posso te dar agora números exatos ou mais detalhes por motivos que você bem conhece, mas o fluxo de caixa livre é importante para a alocação de capital, e isto naturalmente estará no nosso radar nos próximos anos tanto na Body Shop quanto no resto do grupo.

Sr. Alex: Ótimo, então será que uma faixa pelo menos de Capex para o próximo ano no nível do grupo ou ainda é cedo demais para falar disto?

Sr. Lettiere: Eu acho que é cedo ainda para dar este tipo de *guidance* para vocês, mas o principal motivador para isto é o que a gente tem feito no caso da Aesop, por exemplo. A ideia é ter uma boa alocação de recursos *vis-à-vis* um bom fluxo de caixa livre.



Sr. Alex: Tá ótimo, muito obrigado.

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

Sr. Pedro: Olá, obrigada a todos. Eu tenho 2 perguntas. A primeira é: Quando falam que uma das sinergias adicionais entre os grupos internacionais da Natura... quer dizer, ou estes grupos vão dar aceleração para expansão da Natura? A ideia é vender os produtos da Natura também nas lojas The Body Shop ou a ideia é ter um formato um diferente, talvez com venda direta?

Uma segunda pergunta diz respeito à pesquisa e desenvolvimento. A ideia é ter inovação, processos de desenvolvimento de forma separada ou haverá também uma sobreposição entre as marcas neste cenário? Obrigado.

Sr. João Paulo: É o João Paulo novamente. Não posso dar detalhes sobre como a Natura vai expandir globalmente, mas eu posso garantir, como já disse, que haverá um benefício em relação da infraestrutura da Body Shop, número de países e etc. para consolidar este crescimento.

Com relação a P&D, as estruturas separadas vão permanecer isoladas primordialmente, mas, claro, haverá compartilhamento de informações tanto na pesquisa quanto no desenvolvimento de produto. Todos os detalhes serão definidos na reunião do comitê operacional.

Sr. Pedro: Ok obrigado. Só mais um ponto sobre os 25% nas vendas. O Robert disse que uma das principais metas é melhorar a produtividade nestes mercados. Só para que eu possa entender, será que a produtividade nestes mercados em que têm já este tipo de característica... será que a principal dificuldade é a própria produtividade das lojas ou a ideia é abordar o mercado de uma forma diferente, alavancando pelo uso de diferentes produtos? Enfim, eu quero tentar avaliar na sua opinião quais são os principais problemas nestes mercados em que há uma retração? É produto, é a operação de varejo em si?

Sr. Robert: Obrigado pela sua pergunta. Cada mercado é muito diferente por natureza, então nós estamos muito incentivados nos EUA, por exemplo, com a penetração de 30% de vendas digitais. Nós lançamos agora o Hybris, há uma oportunidade de chegar mais próximo ao consumidor, vamos estar alavancando a lealdade, a fidelidade dos consumidores, e isto provavelmente vai trazer uma oportunidade maior de aumentar o consumo.

A boa novidade é que o CEO tem muito conhecimento na área e estou ansioso para trabalhar com ele e com a equipe em desenvolver este plano, e o mesmo vale para os outros mercados. Vão haver vetores diferentes em diferentes mercados e eu acho que com a experiência dele podemos tratar cada mercado da forma adequada.



Sr. Pedro: Ótimo, obrigado.

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

Sr. Gustavo: Olá, bom dia a todos. Obrigado por responderem a minha pergunta. São 2, na verdade. A primeira é um pouco mais de esclarecimento sobre as previsões de Ebitda. No último ano, a receita foi plana, não é, em termos de vendas. No ano anterior houve uma queda em função de toda a variação cambial. Estão esperando isto porque o *guidance* para 2019 – se eu fiz o cálculo adequadamente – era uma receita plana, *flat*, então seria 17,18 e 19 *flat*, mas esperam ter esta estabilização ou será uma queda de receita e aí vão começar a se beneficiar de um ganho maior em 2018, 19 em diante? Então, esta é minha primeira pergunta.

Sr. Robert: Então devo responder a primeira pergunta primeiro e depois você faz a segunda. Bom, sua primeira pergunta foi algo que nós respondemos na apresentação, e isto foi feito de propósito. Nós temos 2 fases: na primeira fase vamos até 2019, aí não vemos benefícios da iniciativa de *top line*. Então, o que você está perguntando me parece razoável.

A segunda fase é quando há *top line* ou a alavanca começa a agir. Então, nos primeiros anos não vamos observar um grande aumento de *top line*, em algumas áreas vamos ter um crescimento contínuo e outras áreas vamos ter que consolidar antes de chegar à fase bruta. Eu espero que isto responda sua pergunta.

Sr. Gustavo: Sim. Então, não podemos afirmar que já houve estabilização de receita em 2017, correto? Ou houve uma queda? Enfim, não sei.

Sr. João Paulo: Bom, no slide que o Roberto Marques apresentou ele mencionou os próximos passos, ele disse que em novembro vocês vão receber os resultados do terceiro trimestre da Natura, que vai incluir alguns dos resultados da Body Shop. Eu acho que é o que eu posso dizer por enquanto.

Sr. Gustavo: Ok, muito bem. Eu vou esperar até novembro.

A segunda pergunta está relacionada a esta nova estrutura de governança e de administração. Eu tenho algumas perguntas sobre isto. Em primeiro lugar, claro que se dedicaram muito para criá-la e a minha primeira pergunta é: por que o Roberto Marques? Por que ele é o presidente executivo, parte realmente do conselho de administração e não o CEO global da empresa de fato?

E minha segunda pergunta é: como os gerentes e diretores serão remunerados? Porque obviamente as empresas têm estágios bem diferentes,



algumas estão crescendo, outras estão com mais dificuldade de caixa, enfim, situações financeiras diferentes. Então, eu quero entender sobre o plano de compensação do comitê de operações do grupo.

Em terceiro lugar, eu gostaria de saber quais são estas outras funções chaves que têm no comitê. Muito obrigado.

Sr. Roberto: Aqui é o Roberto, obrigado por esta pergunta. Um a um. Bom, com relação a nossa estrutura, a ideia é ter o máximo possível cada uma das empresas autônomas, cuidando dos seus negócios, com decisões diárias, com vários modelos, com uma melhor cultura. Realmente elas conhecem e são capazes de tomar as suas decisões mais rapidamente e assim nós podemos ter os diferentes diretores presidentes.

Bom, nós temos uma posição no conselho de administração porque isto irá ajudar a facilitar o trabalho, realmente entender cada uma das empresas e o seu reporte.

Com relação aos nossos planos de compensação, cada empresa terá o seu próprio plano de compensação com base no desempenho da empresa, não será só uma análise do grupo, mas em termos de compensação será relacionada à performance do grupo como um todo. A ideia é ser híbrido, não é, o desempenho individual da empresa e também as perspectivas do grupo, como é o desempenho do grupo como um todo. É uma combinação das 2 coisas.

Em terceiro lugar, em termos da composição do nosso comitê, nós ainda estamos em andamento e o que eu posso lhes dizer é que alguns destes cargos talvez sejam 100% dedicadas ao grupo, como, por exemplo, o Robert que é o VP de transformação 100% dedicado ao grupo. Há outros cargos que serão mais pessoas que vão atuar um pouco na empresa e um pouco no grupo como um todo ajudando realmente a gestão da empresa.

Sr. Gustavo: Ok, claríssimo. Muito obrigado.

Operadora: Com isso encerramos nossa sessão de perguntas e respostas e agora encerraremos com o Sr. Ferreira. Por favor, Sr. Ferreira.

Sr. João Paulo: Como não há mais perguntas, gostaria de agradecer a todos por participarem da reunião. Esta é uma combinação transformadora, estamos muito entusiasmados pela aquisição da Body Shop e pelas perspectivas de termos um grupo multipropósito, multicanais. Daremos informações sobre o desenvolvimento desta empresa no início do ano que vem.



Muito obrigado mais uma vez em nome de todos que participaram da reunião. Tenham um bom-dia.

Operadora: Isto encerra a conferência da Natura de hoje. Agradecemos por sua participação e desejamos a todos um excelente dia.