

relatório de administração 2017



Natura & Co

mensagem do Conselho de Administração

Inaugurando um novo tempo

Por Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal, Pedro Luiz Barreiros Passos (copresidentes) e Roberto de Oliveira Marques (presidente-executivo)

"O que nos importa é mostrar que as empresas devem se transformar em forças para uma mudança social positiva. Para que passem de veículos criadores de riqueza privada para instrumentos voltados ao bem público." Anita Roddick, 2000 (ativista social, fundadora da The Body Shop)

No mundo, vivemos tempos intensos. Apesar da aparente retomada da vitalidade econômica, a desigualdade permanece como uma ameaça sistêmica, que tende a se agravar com o impacto das novas tecnologias sobre o emprego, intensificando as pressões sociais. O ambiente de incertezas abre espaço para linhas de pensamento isolacionistas, como as que levaram, por exemplo, aos retrocessos em relação ao Acordo de Paris, esforço global de combate às mudanças climáticas. Em contrapartida, países outrora criticados por sua produção desmedida e descuidada despontam hoje como protagonistas nos debates para a reconciliação da atividade econômica com a conservação ambiental, apesar de ainda terem muito a trilhar.

Em meio a esses impasses civilizatórios que ameaçam o futuro humano, vivemos em 2017 um processo transformador de nossa história empresarial: criamos um grupo de empresas que fazem negócios há décadas de um jeito novo. Natura, Aēsop e The Body Shop somam forças em Natura & Co, um grupo global de cosmética único por sua capacidade de reunir negócios que compartilham de visão comum e de forte senso de propósito. Acreditamos na transformação da economia

global e na força do compartilhamento, em suas muitas faces. Na soma dos esforços, na força das diferenças. Na conexão, na compreensão, na coexistência, na colaboração para a cocriação de soluções capazes de impulsionar a transformação positiva no mundo.

Vivemos também tempos intensos em nossas empresas, ainda que mais previsíveis do que aqueles que o mundo vem vivendo. Acreditamos, no entanto, que, no Brasil e no mundo, novas forças nos levarão a superar as separações, as indiferenças e as alienações, na busca do bem comum, de uma sociedade mais justa e consciente de nosso compromisso com as gerações futuras. Repetindo a frase muito inspiradora do professor Joe Santos, do Insead, "a globalização nos permite usar o mundo todo para o propósito de criar algo novo".

Com Natura & Co, buscamos esse algo novo e expressamos nossa profunda confiança no potencial transformador de uma nova forma, mais humana e sistêmica, de globalização, de criação de valor para nossas empresas, para a sociedade humana e para o planeta.

Neste momento histórico de tantos riscos, entendemos

que as empresas têm a oportunidade e o dever de atender ao chamado da sociedade para atuar em favor das grandes transformações. Esse sempre foi um dos ideais que compartilhamos com Anita Roddick, fundadora da The Body Shop, uma das vozes pioneiras a cobrar a responsabilidade dos negócios como uma força para o bem.

Da mesma maneira que prestamos reverência ao legado de quem construiu as empresas que se unem em Natura & Co, celebramos o futuro que começamos a construir. Em 2017, ainda em fase inicial de integração, nossos negócios já somaram excelentes resultados. Natura revitalizou sua presença no mercado brasileiro e prosseguiu com o crescimento das operações na América Latina. Aēsop, por sua vez, deu continuidade à expansão acelerada no varejo em grandes centros urbanos de todos os continentes, ultrapassando a marca das 200 lojas próprias. A The Body Shop contribuiu com seu melhor desempenho de Natal dos últimos anos.

Este é apenas o início de uma longa caminhada. Em 2018, vamos consolidar as bases de nosso grupo e, assim, construir o ambiente para que os negócios ganhem impulso. Próximos de completar 50 anos de trajetória empresarial, nós nos sentimos como se estivéssemos apenas começando. Natura & Co coloca nosso sonho de internacionalização em outro patamar. Agora, poderemos impactar positivamente 72 países, distribuídos em todos os continentes, acelerando a troca de conhecimentos e levando nossas marcas para novos consumidores.

Da mesma forma em que acreditamos na força dos valores compartilhados, como a paixão pela cosmética e a paixão pelas relações, consubstanciados em nossa Razão de Ser, o BemEstarBem, reconhecemos o poder criativo e a sabedoria contida nas diferenças. Com essa energia renovada, diversa e multicultural, intensificada pela colaboração entre três negócios, seremos capazes de gerar ainda mais e melhores resultados econômicos, sociais e ambientais. ■

mensagem dos CEOs

Co-construindo o futuro

David Boynton (The Body Shop), João Paulo Ferreira (Natura) e Michael O'Keeffe (Aēsop)

Natura & Co nasceu como uma linda promessa para os negócios e para o mundo. Fruto da combinação de três empresas pioneiras, comprometidas em gerar impacto econômico, social e ambiental positivos, unindo múltiplas marcas, canais e geografias, temos negócios em estágios diferentes e, mais importante, com *expertises* diversas e complementares. Isso nos abre a oportunidade de tirar o maior proveito das fortalezas de cada parte, ampliando o valor do todo. Há um poder maior no &, em atuarmos juntos nos negócios e nos propósitos, do que alcançaríamos separadamente.

Nesse aspecto, o grande aporte da Natura para o grupo é a capacidade de mobilização de sua rede de 1,7 milhão de consultoras. Revitalizado em 2017, o

modelo de Venda por Relações contribuiu decisivamente para os excelentes resultados do ano. Alcançamos o maior índice de lealdade das consultoras no Brasil e, com isso, ganhamos participação de mercado e liderança nas categorias de perfumaria, corpo e presentes. Além do Brasil, somos líderes na venda direta na Argentina e no Chile, e estamos em acelerado crescimento no México. O desafio é aprofundar a implantação da bem-sucedida estratégia, integrando ainda mais as operações da América Latina e ampliando a entusiasmante transformação digital dos negócios.

Aēsop festejou 30 anos em 2017. Nesta trajetória, desenvolvemos uma experiência de compra que cuida com esmero de cada ponto de

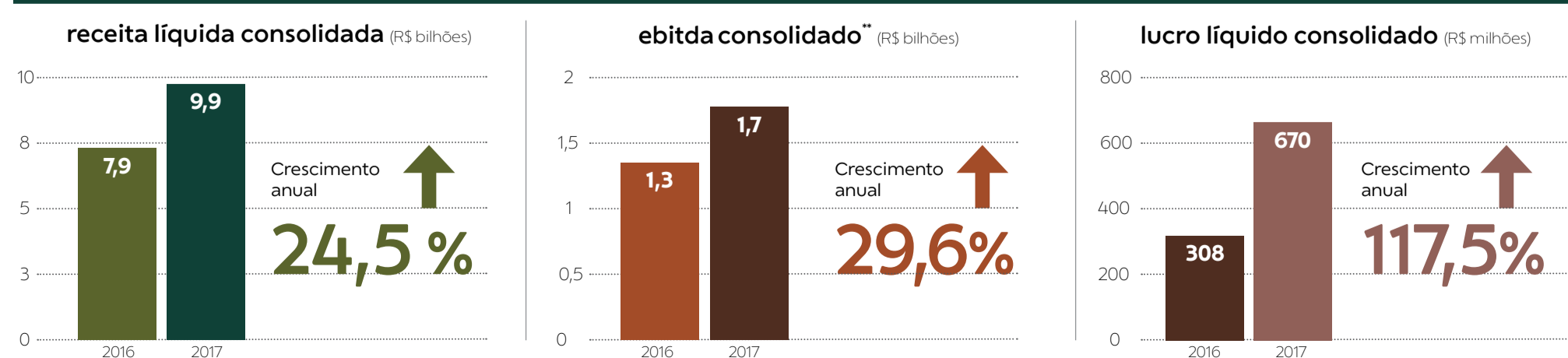
relacionamento com o consumidor, seja por meio de produtos, lojas ou pessoas. Desde que nos unimos à Natura, há cinco anos, quadruplicamos nossa receita e o número de lojas e ampliamos nossa presença direta de oito para 23 países. Em 2017, foram 38 lojas próprias inauguradas e novas operações na Áustria e nos Emirados Árabes Unidos. Conscientes de que a excelência no varejo é nosso grande diferencial, estamos focados em manter os padrões de qualidade diante da intensa abertura de atividades em diferentes cidades e países. Da mesma forma, buscamos seguir evoluindo na integração entre *offline* e *online* e na capacidade de geração de caixa para seguir financiando nosso grande potencial de expansão.

A mais internacional de nossas marcas, The Body Shop, está presente em 68 países, de todos os continentes, e, mais do que isso, nos traz o notável espírito ativista que, há 40 anos, mobiliza *stakeholders* em defesa de temas sociais e ambientais. Com uma experiência multicanal em evolução, nosso comércio eletrônico cresceu 9% e expandimos nossa venda direta em 6,6%. A base de consumidoras

no programa de lealdade Love Your Body Club avançou 23% e somamos 3.049 lojas próprias e franqueadas em 2017. Essa união em Natura & Co nos permite um novo impulso. Estamos rejuvenescendo a nossa marca, otimizando a operação de varejo, elevando a experiência multicanal, aprimorando a eficiência operacional e evoluindo nossa forma de agir e tomar decisões.

A poderosa combinação de nossas companhias cria um grupo de cosmética multicanal, multimarca, orientado por propósito, com conhecimentos e fortalezas complementares e presença global. Abrem-se, assim, incríveis avenidas de oportunidades, muito além das perspectivas de expansão geográfica e ganhos de eficiência, que vamos começar a capturar já em 2018. Estamos construindo uma cultura de grupo, baseada na autonomia e na interdependência. Temos a convicção de que Natura & Co nos permitirá impulsionar significativamente nossos negócios e, dessa maneira, seguir ampliando o impacto de nossa ação empresarial como uma força positiva para a evolução das sociedades. ■

Destaques do desempenho*



*Incluem quatro meses de resultados da The Body Shop, a partir de setembro de 2017. **Ebitda = Lucro Líquido - Receitas Financeiras + Despesas Financeiras + Imposto de Renda e Contribuição Social + Depreciações/Amortizações; Ebitda 2016 = 308,2 - 1.073,3 + 1.729,3 + 118,6 + 260,8 = 1.343,6 milhões de reais; Ebitda 2017 = 670,2 - 604,4 + 991,8 + 300,9 + 383,4 = 1.741,9 milhões de reais.

Apresentação

É com grande satisfação que divulgamos o primeiro Relatório de Administração da Natura Cosméticos S.A. após a união, em setembro de 2017, das empresas Natura, Aesop e The Body Shop, que hoje se identificam

sob a marca corporativa Natura &Co. Esta publicação apresenta os dados consolidados da corporação, agregando o desempenho anual de Natura e Aesop ao resultado de The Body Shop no período em que passou a fazer parte do grupo – os últimos quatro meses de 2017.

Estamos gradativamente alinhando nossas práticas, de forma coerente com nossa trajetória de transparência. Assim, a comunicação de informações financeiras e não financeiras dos três negócios também caminhará para se tornar cada vez mais integrada.

QUEM SOMOS

Natura &Co é um grupo global de cosmética que trabalha na busca de propósitos que vão além da fabricação e comercialização de seus produtos. Estamos presentes em 72 países, em todos os continentes, por meio de venda direta, lojas próprias, franquias, lojas de departamentos, distribuidores de atacado e comércio eletrônico. Contamos com mais de 18 mil colaboradores diretos engajados no desenvolvimento de três marcas icônicas do mundo da beleza: Natura, Aesop e The Body Shop. São companhias pioneiras, comprometidas com a geração de impacto positivo econômico, social e ambiental, movidas por valores similares desde a origem. Ao mesmo tempo em que somos complementares em nossas fortalezas de mercado, canais e categorias de produtos, compartilhamos dos mesmos fundamentos em nosso comportamento empresarial. Nossos portfólios têm produtos de origem natural, valorizamos a rastreabilidade e a sustentabilidade na obtenção de ingredientes e, com isso, a preservação da biodiversidade, o comércio justo com fornecedores, a eliminação dos testes em animais, a mensuração dos impactos da produção (o que inclui a neutralização e a busca da redução das emissões de carbono) e o apoio à educação.

CONHEÇA MAIS SOBRE CADA COMPANHIA

NATURA foi fundada em São Paulo em 1969 e está presente em nove países – Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, México e Peru. Tem 1,7 milhão de consultoras na América Latina, 6,4 mil colaboradores, 25 lojas próprias e uma crescente operação de comércio digital, o Rede Natura. Mais de 80% de suas fórmulas são vegetais e seu relacionamento com cerca de 5,3 mil famílias para obtenção de ativos da biodiversidade incentiva técnicas produtivas que contribuam para a conservação de 256 mil hectares de floresta em pé. Em 2014, nós nos tornamos a primeira companhia de capital aberto certificada como Empresa B, por possuir um modelo de negócios capaz de gerar impacto positivo na sociedade.

AESOP foi fundada em 1987 por Dennis Paphitis, em Melbourne, na Austrália, disposto a desenvolver produtos de alta qualidade a partir de ingredientes naturais. Tem presença direta em 23 países por meio de 209 *signature stores* (lojas com projeto assinado por renomados arquitetos), lojas de departamentos, distribuidores locais e uma plataforma digital que atende 14 países. Tem quase 2 mil colaboradores, focados no desenvolvimento de um varejo de qualidade, com atenção a cada detalhe – da formulação dos produtos à experiência nas lojas. Em 2017, foi criada a Aesop Foundation, para direcionar nossos esforços de filantropia, ao mesmo tempo em que seguimos aprofundando nossas práticas de redução do impacto ambiental.

THE BODY SHOP foi criada em 1976 por Anita Roddick, em Brighton, Inglaterra. Com a visão de que os negócios podem ser uma força para o bem, a marca alcança 68 países, com 3.049 lojas (sendo cerca de mil próprias e 2 mil franqueadas), 28 *sítes* de comércio eletrônico, 7 mil consultoras na venda direta e 10 mil colaboradores diretos, além de 12 mil indiretos. O compromisso *Enrich Not Exploit*™ – “Valorizar sem explorar” – orienta suas atitudes com relação a produtos, a pessoas e ao planeta, incluindo a luta por banir para sempre os testes em animais da indústria cosmética, entre tantas outras frentes de atuação que buscam a transformação do mundo em que vivemos. Em 2017, por exemplo, houve a formação de quatro novas cadeias de comunidades fornecedoras, conectando milhares de pessoas economicamente vulneráveis ao comércio internacional pela primeira vez.

Desempenho 2017

O ano da união entre Natura, Aesop e The Body Shop foi marcado pelo forte crescimento de vendas e lucro. A receita líquida consolidada da Natura foi de R\$ 9,853 bilhões em 2017, com crescimento de 24,5% sobre o ano anterior, incluindo os quatro meses de contribuição dos resultados de The Body Shop (TBS). No quarto trimestre de 2017, a receita líquida consolidada avançou 62,7%, considerando a contribuição de TBS. Cada uma das três empresas alcançou sólidos resultados no ano. Natura obteve o segundo trimestre consecutivo de crescimento no Brasil, recuperando liderança em categorias-chave, e manteve o acelerado ritmo de expansão nos outros países da América Latina. Isso resultou em um crescimento de 8,1%, em comparação ao último trimestre de 2016. Aesop registrou, em moeda constante, a expansão de 27,2% da receita líquida no quarto trimestre, em comparação ao mesmo período do ano anterior. Por sua vez, The Body Shop apresentou um crescimento de 2,1% em moeda constante na receita do quarto trimestre do ano, em relação ao mesmo período de 2016. O Ebitda consolidado em 2017 foi de R\$ 1,742 bilhão, 29,6% maior que o do ano anterior, enquanto o lucro líquido chegou a R\$ 670,3 milhões. Números que reafirmam o grande potencial de geração de resultados de Natura &Co.

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Em 16 de fevereiro de 2018, a Sociedade pagou juros sobre o capital próprio, referentes ao período de 1º de janeiro a 30 de novembro de 2017, no valor total de R\$ 78,3 milhões, correspondendo a R\$ 0,181896700 por ação. Esse montante representa R\$ 67,1 milhões em juros sobre o capital próprio líquidos de Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), o que corresponde a R\$ 0,155951179 por ação. O Conselho de Administração aprovou, no dia 14 de março de 2018, a proposta a ser submetida à Assembleia Geral Ordinária e Extraordinária, que será realizada em 20 de abril de 2018, para o pagamento, em 11 de maio de 2018, de R\$ 128,7 milhões referentes aos dividendos dos resultados do exercício de 2017 e R\$ 5,8 milhões líquidos de IRRF relativos aos juros sobre capital próprio do mês de dezembro de 2017. Esses dividendos e juros sobre capital próprio, somados, representarão uma remuneração líquida de R\$ 0,312560515 por ação. Os dividendos e juros sobre capital próprio líquidos de IRRF, apurados no exercício findo em 31 de dezembro de 2017, totalizam R\$ 201,6 milhões, o que corresponde a uma remuneração líquida de R\$ 0,468511694 por ação e distribuição de 30% do lucro líquido de 2017.

Estratégia

Temos a oportunidade de consolidar um grupo global de cosmética, com negócios que têm por vocação elaborar produtos de qualidade a partir de ingredientes naturais, compreendendo a interdependência das finanças, das pessoas e do meio ambiente. Suas trajetórias robustas, que partem de diferentes geografias do planeta, se complementam em suas diversificadas fortalezas. Cria-se, assim, o ambiente para impulsionar o crescimento de um grupo de beleza e cuidados pessoais que atua em todos os mercados-chave e categorias de produtos.

O ano de 2018 será dedicado a implementar a governança e a estrutura de gestão de Natura &Co. Pretendemos fomentar o espírito autônomo, empreendedor e próprio de cada operação e, ao mesmo tempo, promover a interdependência, voltada a capturar sinergias, melhores práticas e ganhos na alocação de recursos, que acabarão por beneficiar todos os negócios.

NATURA

Aprofundaremos a implantação das diretrizes estratégicas que resultaram nos bons resultados de 2017:

- Revitalização da venda direta
- Reposicionamento da marca Natura
- Revisão estratégica da arquitetura das marcas
- Experiência de compra multicanal
- Fortalecer nossa posição na América Latina
- Expansão para mercados desenvolvidos e em desenvolvimento
- Digitalização

AESOP

Continuaremos a crescer e a desenvolver negócios em novos países e nos quais já atuamos, mantendo a trajetória bem-sucedida dos últimos cinco anos:

- Criar forte presença multicanal, que entregue altos níveis de serviço ao consumidor
- Continuar a construir e reforçar a cultura e desenvolver forte aprendizagem organizacional
- Geração de caixa para financiar a expansão dos negócios e o desenvolvimento de estruturas para apoiá-los
- Reforçar as ações sociais e ambientais

THE BODY SHOP

O ano de 2018 marcará o início de um novo capítulo na trajetória de The Body Shop. Entendemos que há um grande potencial de crescimento dos negócios a partir de suas fortalezas:

- Rejuvenescimento da marca
- Otimização das operações de varejo – aprimorando a relação com franqueados
- Evolução da eficiência operacional
- Aprimoramento da experiência multicanal
- Redesenho da estrutura organizacional

Governança

A estrutura de governança corporativa tem sido adaptada para apoiar a integração de Natura &Co. O Conselho de Administração da Natura foi ampliado para dez integrantes e reforçou seu caráter internacional com a chegada do canadense Peter Saunders, ex-presidente da The Body Shop, que agrega seu amplo conhecimento sobre a empresa recém-incorporada ao grupo e sua grande experiência em varejo e mercados internacionais.

Outra importante evolução foi a criação da função de presidente-executivo do Conselho, assumida por Roberto Marques, conselheiro desde abril de 2016,

com ampla experiência internacional (incluindo passagens por empresas como a Johnson & Johnson e a Mondelez Internacional). Os três fundadores da Natura, Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos, permanecem como copresidentes do Conselho, assegurando, assim, o adequado equilíbrio entre a expansão dos negócios e o alinhamento aos propósitos e à Essência da companhia.

Cada uma das três companhias tem seu próprio diretor-presidente e Comitê Executivo, garantindo a autonomia das empresas.

COMITÊ DE OPERAÇÕES DO GRUPO

Com o objetivo de dar agilidade ao desenvolvimento de Natura &Co, foi criado o Comitê de Operações do

Grupo (GOC, na sigla em inglês), que reúne os CEOs das três companhias, representantes de áreas-chave (Finanças, Recursos Humanos, Estratégia e Desenvolvimento de Negócios, Jurídico, Inovação e Sustentabilidade, Operações e Governança Corporativa) e o vice-presidente de Transformação, Robert Chatwin, responsável por dar andamento a todos os temas que dizem respeito a Natura &Co ou a mais de uma das marcas.

O GOC é liderado pelo presidente-executivo do Conselho, Roberto Marques, e busca dinamizar soluções para Natura &Co. Por isso, optou-se por uma estrutura na qual alguns integrantes possuem dupla função executiva, mantendo suas atribuições nos negócios.

ADERÊNCIA À CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO

A Companhia, seus acionistas, seus administradores e os membros do Conselho Fiscal, se instalado, obrigam-se a resolver, por meio de arbitragem, perante a Câmara de Arbitragem do Mercado, toda e qualquer disputa ou controvérsia que possa surgir entre eles, relacionada ou oriunda da sua condição de emissor, acionistas, administradores e membros do Conselho Fiscal, em especial,

decorrentes das disposições contidas na Lei 6.385/76, na Lei 6.404/76, no estatuto social da companhia e nas normas editadas pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, bem como nas demais normas aplicáveis ao funcionamento do mercado de capitais em geral, além daquelas constantes do Regulamento do Novo Mercado, dos demais regulamentos da B3 e

do Contrato de Participação no Novo Mercado.

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

Em conformidade com a Instrução CVM 381/03, informamos que as demonstrações contábeis da Sociedade e das suas controladas são auditadas pela KPMG Auditores Independentes. A política de atuação da Companhia na contratação de serviços não relacionados à auditoria externa busca avaliar

a existência de conflito de interesses, assim, são avaliados os seguintes aspectos: o auditor não deve (i) auditar o seu próprio trabalho; (ii) exercer funções gerenciais no seu cliente e (iii) promover os interesses do seu cliente.

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2017, foram contratados os seguintes serviços: (i) serviços de conformidade tributária e (ii) comparação de práticas contábeis entre a controladora

e sua controlada. Tais serviços totalizaram R\$ 0,8 milhão, que representaram 32% dos serviços de auditoria externa contratados para o referido exercício. Em relação a esses serviços, a KPMG declarou à Sociedade que não existiu qualquer vínculo ou situação de fato que tenha configurado conflito de interesses que inviabilizasse o exercício das suas atividades como auditor da Sociedade de forma independente.