

Natura &Co

Resultados do 1T-21 Transcrição da Teleconferência

Operadora: Bom dia, senhoras e senhores. Obrigado por esperarem. Bem-vindos à teleconferência de resultados do primeiro trimestre de 2021 da Natura &Co. Esse evento está sendo gravado e todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência. Em seguida, iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando maiores instruções serão fornecidas.

Caso necessitem de assistência durante a conferência, solicite a ajuda do operador digitando *0.

Essa apresentação pode conter estimativas futuras, essas estimativas não são fatos históricos e refletem apenas as expectativas dos executivos da Natura &Co. Estimativas futuras são válidas apenas momento em que são feitas e a companhia não assume nenhuma obrigação ou responsabilidade de atualizá-las sobre a luz de novas informações ou desenvolvimentos futuros. Essa apresentação também inclui informações ajustadas, preparadas pela companhia para informações e referência apenas, que não foram auditadas.

Agora eu vou passar a palavra para a Sra. Viviane Behar, Diretora de Relações com Investidores da Natura &Co.

Viviane Behar: Bom dia ou boa tarde a todos. Eu sou a Viviane Behar, Diretora de Relações com Investidores da Natura &Co. obrigado por participarem conosco deste *call* que vai apresentar os resultados do primeiro trimestre de 2021 da Natura &Co.

É um prazer estar com vocês de novo após o Investor Day no mês passado. Estou hoje com Roberto Marques, que é Presidente Executivo e CEO da Natura &Co, o José Filippo, CFO da Natura &Co, assim como Guilherme Castellan, CFO adjunto, e João Paulo Ferreira, CEO da Natura &Co América Latina, que estará conosco durante a sessão de perguntas, a nossa equipe de relações com investidores da Natura &Co também está conosco.

A apresentação que vamos citar durante esse *call* está disponível no site de relações com investidores da Natura &Co. Roberto vai começar hoje com uma visão geral do nosso desempenho, o Filippo vai entrar nos detalhes financeiros da Natura &Co e em seguida o Roberto vai fazer as conclusões e aí abriremos para perguntas do público.

Para recebermos mais perguntas, gostaríamos de pedir que todos se limitem a 1 ou 2 perguntas cada durante a sessão de perguntas. Obrigado pela compreensão e pela cooperação. Agora eu vou passar para o Roberto.

Roberto Marques: Obrigado, Viviane, e bom dia a todos. Obrigado por participarem conosco, espero que todos estejam seguros e com saúde nessa época ainda desafiadora.

Vamos começar no **slide 3** com uma a visão geral dos destaques do primeiro trimestre. A Natura &Co registrou um desempenho robusto novamente no primeiro trimestre de 2021, as vendas do grupo subiram cerca de 26%, acima do mercado de CFT mundial, e registramos um aumento significativo em EBITDA e margem, com a margem de EBITDA reportada subindo 700 pontos base.

Esse desempenho foi atingido ainda nesse ambiente desafiador para a saúde com os *lockdowns* e restrições em certos mercados importantes. Isso confirma mais uma vez a resiliência do nosso modelo de negócios Omnicanal com um crescimento nas vendas online e um alcance sem iguais no ramo direto ao consumidor. Vimos um crescimento de 2 dígitos em reais em todas as marcas e um excelente desempenho nos principais mercados.

Natura & Co

A Natura & Co América Latina teve um desempenho notável com contribuições tanto da Natura quanto da Avon. A Avon Internacional melhorou seu desempenho na Europa Ocidental e na região da Ásia Pacífica. A The Body Shop continuou a compensar os fechamentos das lojas com um forte crescimento nos canais online e At-Home, e a Aesop teve mais um trimestre notável de crescimento impulsionado pela Ásia e pelo canal online.

As vendas digitais continuam a crescer, essas vendas representam 48% do nosso total, um crescimento de 33% no mesmo trimestre do ano passado, e as vendas online totais subiram 166% neste trimestre versus o primeiro tri de 2020.

A jornada de transformação da Avon continua a progredir, o nosso modelo comercial continua a ser implementado, estamos vendo já resultados como avanços positivos em participação de mercado e na base das representantes mesmo que as geografias e categorias principais, como maquiagens e perfumaria, ainda estão sendo impactadas pela pandemia.

O plano de transformação que apresentamos no recente Investor Day apoia iniciativas para impulsionar o crescimento e otimizar os custos, ele continua progredindo. Quero lembrá-los que também aumentamos as nossas metas de sinergias da integração da Avon para uma faixa de US\$350 milhões a US\$450 milhões, um aumento de US\$50 milhões.

Outro destaque recente que eu gostaria de mencionar é a conclusão bem-sucedida de uma emissão de US\$1 bilhões em títulos ESG relacionados a metas de sustentabilidade em emissões de carbono e utilização de plástico reciclado nas embalagens de plástico. Isto está completamente alinhado com o nosso compromisso com a vida, a nossa visão de sustentabilidade para 2030 e isso demonstra mais uma vez como estamos alinhando e conectando as metas financeiras com as ambientais. A emissão de títulos aumenta o nosso perfil de endividamento e melhora a nossa estrutura de capital.

Concluimos o trimestre com uma posição robusta de caixa, R\$6,6 bilhões e continuamos a desalavancar a companhia com a proporção de dívida líquida para EBITDA de 1,18 vezes no final do trimestre, uma melhoria significativa em relação ao nosso nível no final do primeiro trimestre do ano passado, que era de 3,93 vezes. Então, no geral, acho que podemos nos orgulhar do desempenho de toda a organização nesse contexto tão desafiador. Isso demonstra mais uma vez a força do nosso modelo de negócios, que tem como objetivo fazer um impacto positivo e entregar um crescimento sustentável e criar valor.

Com isso, vou passar para o Filippo, que vai analisar em detalhes o nosso desempenho financeiro.

José Filippo: No **slide 6**, vemos a nossa performance online, que inclui tanto *e-commerce* quanto *social selling*. Como o Roberto mencionou, elas basicamente compensaram o impacto da COVID-19 na nossa atividade de varejo, que continuou a sofrer o impacto neste trimestre, principalmente na Europa. As vendas por *e-commerce* e *social selling* do grupo cresceram 166% no primeiro trimestre, atingindo 12% das vendas totais apoiado por um crescimento robusto em todas as marcas.

Na Natura, as vendas digitais subiram 253% neste trimestre. Na Avon Internacional, as vendas digitais também cresceram 132% no primeiro trimestre. Na The Body Shop, as vendas online e At-Home combinadas atingiram 51% das vendas totais, e na Aesop o online representou 29% das vendas totais no primeiro trimestre. No geral, as nossas vendas digitais representaram 48% das vendas totais.

O **slide 7** mostra que registramos um aumento impressionante de 470% no EBITDA relatado, que atingiu R\$829 milhões no primeiro tri com uma margem de 8,8%, um aumento de 690 pontos base em relação ao primeiro trimestre de 2020. O EBITDA ajustado, que exclui o custo de transformação nos 2 anos e os custos relacionados à aquisição da Avon e seus efeitos em 2020, foi de R\$963,2

Natura &Co

milhões. Isso representa um aumento robusto de 68,5% com uma margem de 10,2%, um aumento de 260 pontos base. Esse aumento no EBITDA ajustado e na margem foi resultado de uma venda maior e da alavancagem operacional da Natura &Co América Latina e da Aesop.

No **slide 8**, vimos que a Natura &Co atingiu R\$60,2 milhões em receita líquida *underlying* no primeiro trimestre, que reverteu os R\$264,1 milhões negativos que registramos no primeiro tri de 2020. Esse aumento de 122,8% foi basicamente impulsionado pelo aumento do EBITDA. Isso exclui os efeitos relacionados à aquisição da Avon, de R\$215,3 milhões, que incluem a transformação e integração, que tiveram custo de R\$134,1 milhão e a amortização, o efeito da amortização de R\$111,3 milhões. Eles foram parcialmente compensados por gastos de operações descontinuadas positivos de R\$28,7 milhões e juros positivo de R\$1,4 milhões.

Levando esse impacto em consideração, a Natura &Co reportou uma perda líquida de R\$155,2 milhões, que é uma melhoria significativa versus o prejuízo líquido de R\$820,8 milhões no primeiro tri de 2020. Isso foi impulsionado pelo EBITDA maior e por um gasto com imposto de renda mais baixo.

No **slide 9**, vimos o nosso balanço e o caixa. Concluímos o trimestre com uma posição de R\$6,6 bilhões, que está em linha com as nossas projeções e acima dos limites mínimos. Continuamos a desalavancar o nosso balanço. No fim do trimestre, a proporção de dívida líquida para EBITDA consolidado da Natura &Co Holding ficou em 1,18 vezes, uma queda significativa em relação ao valor do primeiro trimestre do ano passado, 3,93 vezes, isso inclui os efeitos da IFRS-16.

Como o Roberto mencionou, melhoramos o nosso perfil de endividamento com a emissão de um título de ESG da Natura Cosméticos de US\$1 bilhões com uma garantia da Natura &Co. Esses fundos serão utilizados para refinarçar a dívida existente e melhorar a nossa estrutura de capital. Essas notas de 7 anos atingem a sua maturidade no dia 3 de maio de 2028 e têm um cupom de juros de 4,125% por ano.

O segundo gráfico mostra o nosso cronograma de amortização e mostra que temos um caixa acima dos R\$3,2 bilhões de dívida que vão atingir a maturidade nesse ano.

Vamos ver agora o nosso desempenho por unidade de negócios, começando com a Natura &Co América Latina, no **slide 11**. As vendas líquidas totais subiram 24,6% em reais e 15,9% em moeda constante no primeiro tri. Essa performance excelente foi impulsionada pelo crescimento em reais tanto Natura quanto na Avon. A marca Natura subiu 29,6% em reais e 24,6% em moeda constante, lastreado por uma performance robusta em toda a companhia, tanto no Brasil quanto na América Latina hispânica. Isso confirma a força do nosso modelo social *selling* e o nosso *pipeline* de inovação robusto.

A marca Avon reportou um outro trimestre consecutivo de crescimento de 20% em reais e 8,1% em moeda constante impulsionada pelos principais mercados da América hispânica. A liderança clara da Natura &Co no mercado de CFT na América Latina foi confirmada pelo Euromonitor, o grupo reportou um ganho de participação de mercado de 0,7% em 2020, atingindo 12,5%. O Brasil cresceu ainda mais com uma participação de 17%, um aumento de 1 ponto percentual em relação ao ano passado.

No **slide 12**, as vendas da Natura no Brasil aumentaram 12,6% no primeiro tri com um crescimento da participação de mercado. Isso foi impulsionado pela penetração mais alta de vendas digitais, um aumento no número médio de construtoras, que subiu 14,2% versus o primeiro tri de 2021, e um volume maior na maior parte das categorias.

As vendas online da Natura Brasil, incluindo *e-commerce* e *social selling*, aumentaram 150% em relação ao primeiro trimestre de 2020, principalmente impulsionadas pelas lojas online de consultoras. Ao final do primeiro trimestre, ultrapassamos 1,1 milhão de lojas online da consultoria Natura com um aumento significativo em relação ao ano anterior no número de pedidos e visitas.

Natura & Co

O índice de fidelidade das consultoras Natura no Brasil permaneceu forte e a fidelidade de líderes empresariais também foi significativamente maior em relação ao ano anterior. A produtividade por consultora caiu 3,5% no trimestre depois de 17 trimestres consecutivos de crescimento desde a implementação bem-sucedida de nosso modelo de venda de relacionamento segmentado em meados de 2017. Isso é o resultado de um aumento em nossa base de consultoras desde o terceiro trimestre, diluindo temporariamente a produtividade, pois novas consultoras estão nos estágios iniciais de construção de suas atividades. Com o tempo, esperamos que essas consultoras progridam para segmentos de maior produtividade do nosso modelo comercial.

Na América Latina de língua espanhola, a marca Natura cresceu espetacularmente, registrando 60,4% de crescimento suportado por todos os mercados, principalmente Argentina, Chile e Peru. A Natura viu um aumento na produtividade e uma expansão na base de consultoras de 19,4%. O trimestre finalizou com um índice de fidelidade de consultoras significativamente mais alto na região, 530 pontos base em comparação ao primeiro tri de 2020. Também lançamos o e-commerce da Natura no México, completando as plataformas de e-commerce da marca na região.

Passando para marcar Avon, no **slide 13** agora, a integração da Avon na América Latina está no caminho certo com importantes avanços em compras, atendimento ao cliente, serviços financeiros, distribuição e digital. No Brasil, a receita da marca Avon caiu 2,8% no primeiro trimestre de 2021 em comparação ao primeiro tri de 2020. Essa redução é, em grande parte, um efeito da preparação para o novo modelo segmentado e sua implementação comercial.

Como vimos em 2017 na marca Natura, essa mudança estrutural causou uma queda no número de representantes, mas, uma vez que a base de representantes se estabilize e que os representantes avancem para patamares mais elevados do segmento com base em vendas maiores, esperamos que o crescimento da produtividade seja retomado. O volume teve um ligeiro aumento no trimestre retomando em março.

O destaque do período foi o patrocínio da marca Avon no reality show Big Brother Brasil. Isso ajudou a Avon a se conectar com o consumidor mais jovem, fortalecendo o poder da marca e melhorando a percepção do consumidor. A marca se engajou com o público do programa em diversas plataformas online e offline e vimos as vendas do e-commerce quase triplicarem com o número recorde de impressões em canais de redes sociais.

Na América Latina hispânica, a receita da Avon cresceu robustamente em 35,1% por conta de um maior nível na atividade e maior produtividade dos representantes, que ajudou a compensar a queda de 5,5% no número de representantes. O crescimento foi impulsionado por moda e casa e a maioria das categorias de beleza, como cuidados com o corpo, perfumaria e cuidados com o rosto, enquanto maquiagem continua sendo impactada pelos efeitos da pandemia.

No **slide 14**, o EBITDA ajustado para a Natura & Co na América Latina mais do que duplicou no trimestre, com crescimento de 119% a R\$630,3 milhões impulsionado pela receita, pelo seu desempenho e pela alavancagem operacional no Brasil da Natura e na América hispânica, tanto para as marcas da Avon quanto para Natura. A margem EBITDA ajustada cresceu 530 pontos base e chegou a 12,2%.

Passamos agora para a Avon Internacional, no **slide 16**. A receita líquida cresceu 11,4% no primeiro tri em reais e caiu 10,7% em moeda constante. As vendas foram impactadas pela segunda onda da COVID em alguns mercados, principalmente na Europa Central e Oriental e também por categorias importantes como fragrâncias, perfumaria e cosméticos, que foram mais afetadas pela pandemia.

A Avon ganhou participação de mercado no primeiro tri de 2021 em comparação ao primeiro tri de 2020 na Europa Ocidental impulsionada pelo Reino Unido e região Ásia Pacífica. Todas as

Natura & Co

regiões aumentaram a participação mês a mês, incluindo os 8 principais países da Avon. A participação de mercado da Avon no Reino Unido aumentou pelo quarto trimestre consecutivo e se tornou a terceira marca no mercado de beleza nos últimos 12 meses e há 1 ano atrás estava em décima posição.

O EBITDA ajustado da Avon Internacional foi de R\$97,4 milhões com uma margem de 4,1%, uma queda de 70 pontos base devido ao impacto da menor receita e maiores investimentos estratégicos nas áreas digital e comercial para acelerar o crescimento futuro.

No **slide 18**, passamos para a The Body Shop, com vendas que cresceram 47,7% em reais e 10,7% em moeda constante impulsionadas principalmente pelo Reino Unido e América do Norte. Vimos um desempenho particularmente robusto no canal At-Home com 251% e e-commerce que cresceu 119% em relação ao ano passado. Juntos, os 2 canais representam um pouco mais da metade das vendas totais, e esse crescimento mais do que compensou o impacto da segunda onda da pandemia no varejo.

Cerca de dois terços das lojas de varejo estavam abertas no final do trimestre, enquanto no Reino Unido e outros mercados da Europa, estavam em confinamento, em *lockdown* no primeiro tri. O EBITDA cresceu 45,4%, chegando a R\$194,2 milhões, enquanto a margem EBITDA foi de 14,7%, uma queda de 30 pontos base ano contra ano. Isso refletiu amplamente o impacto da recompra do franqueado principal do Japão. Excluindo esse efeito, a margem EBITDA teria aumentado 110 pontos base em comparação ao ano anterior, chegando a 15,4% apesar do impacto da pandemia nas vendas do varejo e no mix de canais.

No **slide 20**, Aesop novamente registrou um excelente desempenho, a receita líquida teve um crescimento excepcional de 71,9% em reais e 30,6% em moeda constante no trimestre. A Aesop viu crescimento em todas as regiões, o desempenho foi particularmente forte na Ásia, com vendas crescendo 67% em moeda constante. A receita de varejo cresceu 6% globalmente apoiada por um forte crescimento positivo na Ásia embora as lojas tenham permanecido fechadas em toda a Europa, Canadá e partes da Austrália.

O online novamente compensou o impacto no varejo com um crescimento impressionante de 102%, as vendas online representaram 29% da receita total. Primeiro tri de 2021 teve um EBITDA que mais do que duplicou, a R\$156,6 milhões com margem de 26,7%, chegando a um aumento de 390 pontos base conduzido pela alta do EBITDA, principalmente na Ásia e por conta da eficiência de custos.

Passo de volta agora então ao Roberto.

Roberto Marques: Obrigado, Filippo.

Para concluir, chego ao **slide 22** com as principais conclusões. Antes de mais nada, estamos em um caminho de crescimento sustentável. A marca Natura continua a apresentar crescimento de 2 dígitos tanto no Brasil quanto na América Latina, ao passo que a marca Avon está crescendo na América Latina de língua espanhola. The Body Shop e Aesop continuam com forte crescimento mesmo com o impacto da pandemia no varejo.

Em segundo lugar, o modelo Omnicanal da Natura & Co mostrou sua força durante a crise da COVID-19 ajudando a compensar o impacto da pandemia. Todos os nossos negócios são cada vez mais omnicanais e a digitalização de consultoras e representantes continua ganhando impulso. O *social selling* e o *e-commerce* foram fundamentais para o nosso forte desempenho no mercado, que foi superior ao trimestre anterior.

Terceiro, a integração da Avon está no caminho certo, com a implementação do novo modelo comercial em andamento e avanços positivos em participação de mercado e base de

Natura & CO

representantes. Também aumentamos nossa meta de sinergia e estamos implementando um programa de transformação para impulsionar o crescimento e otimizar custos.

E, finalmente, melhoramos nossa estrutura de capital à medida que desalavancamos nosso balanço patrimonial e concluímos com sucesso a emissão de nosso título ESG de US\$1 bilhão.

A pandemia está longe de acabar. Nós continuamos vigilantes, mas continuamos a crescer e avançar com nossas iniciativas estratégicas.

Muito obrigado pela atenção, abrimos agora, então, a sessão para perguntas e respostas. O Filippo, o JP e eu ficaremos felizes em responder às perguntas que tiverem. Passo, então, a palavra aos senhores.

SESSÃO DE PERGUNTAS E RESPOSTAS

Operador: Senhoras e senhores, vamos começar agora a sessão de perguntas e respostas. Se tiverem alguma pergunta, por favor, pressione a tecla *1. Se você deseja ser removido da fila, pressione, por favor, a tecla jogo da velha.

Richard Cathcart, do Bradesco, tem uma pergunta. Por favor.

Richard Cathcart: Olá, bom dia a todos. Eu tenho 2 perguntas, na verdade. Em primeiro lugar, a respeito dos negócios da América Latina e nos aumentos que nós vemos nas margens, mesmo quando nós comparamos ao desempenho pré-pandemia e com os números do 1T proforma. Vocês podem, por gentileza, falar um pouquinho mais sobre os diversos impulsionadores do crescimento da margem na Avon, no mercado brasileiro e na América Latina e, de repente, falar um pouquinho sobre o que nós podemos esperar para o futuro?

Em segundo lugar, poderiam falar um pouquinho também sobre o Dia das Mães? Com certeza essa é uma data bastante importante para vocês. Queria saber um pouquinho do *feedback* do pessoal do varejo, se vocês puderem comentar eu agradeço.

Roberto Marques: Olá, Richard. Aqui é o Roberto, obrigado pela pergunta. Eu vou começar e depois passo para o JP.

Sobre as nossas margens, então, estamos muito felizes ao ver esse avanço nas margens, mas eu gostaria de lembrar a todos também que nós temos muitas sinergias acontecendo. As energias são muito entusiasmantes, estão se materializando e estão nos ajudando a navegar nesse ambiente com grande pressão que nós vemos, principalmente para matéria-prima. Continuamos a monitorar esse aspecto e estamos muito contentes com a eficiência que estamos vendo agora, bem como na distribuição e produção. Isso se concretiza nos números da margem.

Eu vou passar pelo JP para falar um pouquinho da América Latina de língua espanhola, que é uma região também que nos deixa bastante contentes com as margens.

João Paulo Ferreira: Olá, Richard. O mercado na América Latina viu um crescimento modesto, foi um pouquinho melhor do que no Brasil no começo do ano. A Natura está acompanhando os avanços da preferência da marca e da potência da marca e ganhos de participação de mercado impressionantes, principalmente no ano passado. Isso nos deu uma base para um crescimento contínuo, mas eu gostaria de lembrar que a participação da marca Natura em muitos países da América Latina ainda está abaixo da participação esperada, principalmente na Colômbia, no México e nos países do norte da América Latina.

Natura & Co

Nesse sentido, nós vimos um crescimento excelente e há motivos para acharmos que esse crescimento continuará.

Da mesma maneira com a Avon, agora nós estamos nos beneficiando dos ganhos rápidos que tivemos da harmonização de várias práticas comerciais, eu já falei sobre isso em outras ocasiões, além disso, nós vemos uma seleção muito mais precisa de produtos em nosso portfólio, de categorias em diversos países, de marcas líderes, e podemos utilizar o mix de várias categorias a nosso favor. Então, estamos muito contentes de ver o crescimento da Avon sendo retomado na América Latina hispânica. Temos uma pequena dispersão em diversos mercados.

Em termos gerais, esse aumento de volume também nos ajudou com as margens, além disso, tivemos as energias sobre as quais o Roberto falou.

Richard Cathcart: Perfeito, muito obrigado. Talvez você possa falar um pouquinho mais sobre o Dia das Mães na América Latina.

João Paulo Ferreira: Bom, sim, aqui nós estamos muito felizes com a performance da campanha de Dia das Mães em todas as marcas.

Richard Cathcart: Ok, muito obrigado.

Operador: Robert Ford, do Bank of America, vai fazer uma pergunta.

Robert Ford: Olá, obrigado. Bom dia a todos. Parabéns por este trimestre. Eu queria talvez que vocês falassem um pouco sobre as transformações da companhia, por exemplo, o novo modelo de compensação das representantes. Parece que houve algumas mudanças com relação ao perfil das líderes de vide, vimos mudanças culturais com novos KPIs. Então, você poderia falar um pouco mais sobre isso?

Dada a experiência anterior de vocês e os aprendizados agora numa escala maior, quanto tempo vai levar para a rede se estabilizar no Brasil e começar a crescer a produtividade das representantes?

João Paulo Ferreira: Oi, Bob, aqui é o JP. Bom, a natureza das transformações é, bom, a seguinte: o *roll-out* foi no final do primeiro trimestre, então uma parte significativa do tri estava sendo utilizada na preparação para essa transformação. Nós vimos mudanças significativas nessa estrutura. Com relação às representantes, elas agora estão no modelo que valoriza o valor da vida e a progressão na segmentação, e isso precisa ser comunicado várias vezes para que a mensagem seja transmitida por toda a rede, né, que é enorme.

Com relação às líderes de vendas, agora elas devem dedicar um tempo para desenvolver as representantes, né, ensinando mais sobre o produto, falando sobre como desenvolver a base de clientes, e a questão não é apenas a aquisição de novas representantes, então o desenvolvimento é muito importante.

Com base na experiência anterior da Natura, nós esperamos que o sistema se estabilize dentro de 1 a 2 trimestres. Então, na segunda metade do ano, provavelmente vamos atingir um nível de estabilidade novamente.

Roberto Marques: Bob, uma coisa que eu quero acrescentar, que também seria importante nessa mudança do modelo comercial, é que isso não está ocorrendo apenas no Brasil e na América Latina para a Avon. Como o JP falou, o Brasil já implementou, nós fomos encorajados pelos resultados recentes, mas estamos fazendo a mesma coisa com o resto do mundo. Temos 2 pilotos com um novo modelo de segmentação, um implementado na África do Sul e outro nos países nórdicos e os resultados foram bem encorajadores, né, houve uma retenção da atividade. E o

Natura & Co

objetivo da Avon Internacional é expandir para 4 mercados importantes no segundo semestre, para 40, desculpe, e para todos os mercados no segundo semestre do ano que vem.

Então, vamos aplicar todos esses aprendizados, todos os KPIs nessa abordagem de *lifetime value* da Natura, que agora está sendo introduzida para o resto da Avon.

João Paulo Ferreira: É, e eu deveria ter dito, Roberto, que os resultados no Brasil para Avon estão acima da nossa expectativa.

Roberto Marques: Estamos muito satisfeitos, Bob, vamos dizer isso.

Robert Ford: OK, muito obrigado. E a minha segunda pergunta é a seguinte: conforme vocês integram a Avon nos sistemas da Natura, que funcionalidades administrativas vão ser integradas?

Roberto Marques: Bom, com relação a essas funções administrativas, principalmente na América Latina, estamos integrando mais, mas eu diria que temos algumas integrações que vão além de RH. A plataforma de RH está sendo integrada, então todos os associados de RH da América Latina estão numa única plataforma, né, em termos de compensações, benefícios, e isso não é nada pequeno, tá. E agora estamos fazendo a mesma coisa em outras áreas, claro toda a cadeia de fornecimento, compras, distribuição, fabricação, isso já está produzindo algumas das sinergias que estão nos ajudando na margem bruta.

Com relação aos comerciais, o JP vai falar um pouco sobre a plataforma, principalmente o social *selling* e alguns dos nossos planos de integração.

João Paulo Ferreira: É, eu acho que vale citar, por exemplo, o novo sistema de cobranças, que já foi totalmente integrado. Então, a nossa forma de atribuir crédito e reduzir as taxas de abstenção. Também o CRM, é a nossa forma de acompanhar as representantes e nós usamos os mesmos algoritmos de CRM que usamos na Natura, agora ajustados para a Avon, que já nos ajudam a aumentar as receitas adicionais e também todas as ferramentas de vendas digitais que estamos usando em todos os países, como vocês sabem, produzindo, compartilhando conteúdo e ligando isso de volta a sua loja online.

Robert Ford: Ok, muito obrigado.

Operador: A senhora Vilarés, do Itaú, tem uma pergunta.

Helena Vilarés: Bom dia. Eu tenho uma pergunta para o pessoal de TBS. Nós vimos excelentes resultados obtidos nos últimos trimestres, acima dos níveis históricos que observamos, e o que estamos tentando entender é se esse novo canal online e At-Home vão conseguir atingir novos clientes, novos tipos de clientes, e que tipo de público vocês estão alcançando? A marca está atingindo o seu propósito nesses novos canais? Essa é minha primeira pergunta.

E que tipo de crescimento vocês já observam da Ásia para essas marcas? Ou ainda estamos em estágios iniciais? Vamos ter mais objetivos atingidos na Ásia? É isso, obrigada.

Roberto Marques: Oi, Helena. Obrigado pela pergunta. Sim, você está certa, nós estamos vendo esse aumento do *e-commerce* e do At-Home através das vendas sociais, e isso está trazendo novos perfis de clientes à The Body Shop. É interessante também que isso não está acontecendo isoladamente, estamos vendo que a equipe da The Body Shop está fazendo um excelente trabalho, nós estamos reacendendo o propósito da marca, né. É uma marca com mais ativismo, que agora tem uma clareza maior com relação a sua posição no mercado.

Nós lançamos alguns produtos, algumas marcas emblemáticas, como uma máscara branca que agora é vegana, os novos manteigas corporais, e tudo isso está atingindo os clientes já existentes e

Natura & Co

também atraindo novas clientes, que acaba sendo ampliado pela expansão do e-commerce e do At-Home. Então, nos sentimos muito satisfeitos com esse crescimento e, conforme as lojas vão reabrindo com alguns projetos novos, a gente tinha interrompido, né, esse *roll-out* no ano passado, então, conforme estamos expandindo essas novas lojas, fazendo as estações de reabastecimento, isso deve continuar.

Na Ásia, ainda está cedo, estamos vendo ótimos resultados com a Aesop e a The Body Shop e veremos uma ótima vantagem para a The Body Shop na Ásia. Como vocês sabem, nós compramos a principal franqueada do Japão e temos excelentes indicativos iniciais, há uma grande oportunidade para a The Body Shop na Ásia, principalmente no Japão.

Helena Vilares: Obrigada.

Operador: A próxima pergunta do Ruben Couto, do Santander.

Ruben Couto: Bom dia. Vocês podem falar um pouco mais sobre a performance nos mercados internacionais, principalmente no Reino Unido? Nós vimos um excelente resultado, que é uma boa notícia, e também uma contribuição das principais categorias, né. Mas o que está por trás disso? Não pensando especificamente nas categorias, mas é algo relacionado a novos produtos lançados, talvez ao relançamento da marca mundial ou mesmo relacionado a uma melhoria nos canais de vendas? Vocês podem falar um pouco sobre esse desempenho?

E também queria fazer uma outra pergunta sobre o Dia das Mães. Eu queria saber como a Natura conseguiu melhorar a sua estratégia para o Dia das Mães. Nós vimos que isso ocorreu nas outras marcas também.

Vocês estão me ouvindo?

Roberto Marques: Sim, ouvimos, sim. Ouvimos, sim, Ruben. Você ouviu a gente?

Ruben Couto: Sim, ouvi. Peço desculpas.

Roberto Marques: Não, não se preocupe. Obrigado pelas perguntas. Então, com relação à Avon Internacional, principalmente no Reino Unido, nós temos observado uma melhoria significativa em várias frentes. Nós fizemos algumas mudanças nos modelos de representantes, que agora foram simplificados e aplicados em outros mercados da Avon, que estão tendo um ótimo desempenho nesses canais, vimos que a produtividade está crescendo no Reino Unido, então esse é um dos fatores. O segundo é a digitalização. No Reino Unido, temos aplicado mais o sistema de *social selling*, o catálogo digital e vimos uma adoção forte das plataformas digitais e um aumento significativo das vendas através do catálogo digital. Então, essa é a primeira questão. E a segunda questão é que vimos um melhor desempenho de alguns novos produtos, vimos que estamos tendo um desempenho maior para o Protinol® principalmente no Reino Unido, então é uma combinação de fatores.

Mas, novamente, o modelo comercial, a simplificação do modelo, né, e a digitalização são os principais.

João Paulo Ferreira: E ele também perguntou sobre presentes com a Avon. Então, sim, presentes se tornaram uma das grandes áreas de oportunidade da Avon. Nós estamos aprimorando essa estratégia com base nos nossos aprendizados aqui na América Latina. Mas, em termos relativos, não é tão importante quanto para a Natura.

Ruben Couto: Entendi, obrigado.

Operador: O Andrew Ruben, da Morgan Stanley, vai fazer a próxima pergunta.

Natura & Co

Andrew Ruben: Olá, obrigado. Eu queria saber um pouco mais de detalhes sobre a quantidade de representantes da Natura no Brasil. Quanto tempo leva para elas aumentarem em escala, e qual seria o número certo de representantes se forem aumentar a base de consultoras? Obrigado.

João Paulo Ferreira: Obrigado pela pergunta. Normalmente a gente analisa as consultoras e interpretamos elas como iniciantes se elas têm menos de 1 ano de atividade, ou maduras quando elas passam desse nível. A produtividade vai aumentando com o tempo, isso é algo que já observamos bem. Aliás, é por isso que vimos a produtividade das consultoras cair em base agregada nesse trimestre devido a um número maior de iniciantes que entraram na rede na metade do ano passado.

A boa notícia é que nós as retivemos, não é que a pandemia começou e elas saíram, mas elas foram retidas, isso com base da força da proposta de valor. Então, a produtividade deve crescer continuamente agora nos próximos trimestres.

A nossa estratégia, há muitos anos, tem sido de tentar ter um crescimento leve no Brasil no número de consultoras, né, e ter um crescimento muito mais agressivo na América Latina de língua espanhola, onde você tem mais espaço para aumentar essa base de representantes.

Roberto Marques: Andrew, só para complementar o que o JP falou, o que mais nos anima é que a digitalização está atraindo diversos perfis de representantes e consultoras. Estamos aplicando a mesma segmentação pensando no *lifetime value* das representantes, o que se traduz em uma maior produtividade ao longo do tempo. Então, é interessante ver que estamos atraindo vários perfis diferentes por conta desse novo envolvimento que está acontecendo através do *social selling*.

Andrew Ruben: Tá certo, muito obrigado.

Operador: Uma pergunta agora de um representante do Citibank.

João Soares: Bom dia a todos, obrigado pelo espaço e parabéns pelo trimestre tão robusto. Eu tenho 3 perguntas. Quero falar um pouquinho sobre a marca da Avon no Brasil. É interessante ouvir essa discussão que está acontecendo sobre a base de representantes, mas eu queria entender mais a parte da produtividade.

Vocês falaram que, uma vez que a base se estabilize, vocês esperam que a produtividade aumente. Vocês podem falar um pouquinho mais sobre o que vocês esperam sobre essa produtividade, como vocês esperam que essa evolução aconteça?

Segunda pergunta, na América Latina de língua espanhola, vocês já falaram que a produtividade ainda é bem forte, mas quando nós pensamos no impacto de *e-commerce*, vocês falaram que lançaram uma plataforma de *e-commerce* no México inclusive. Como é que vocês esperam que essa dinâmica aconteça daqui para frente? O que vocês esperam das plataformas de *e-commerce* e a relação disso com a produtividade na América Latina? Obrigado.

Roberto Marques: Obrigado pela pergunta. Bom, pensando na produtividade das representantes da Avon no Brasil, o modelo comercial que nós introduzimos no mercado tem a ver com fomentar o aumento de produtividade, parecido com o que aconteceu com a Natura. Pensando lá no começo de 2017, se nós pensarmos no crescimento da produtividade desde então que aconteceu trimestre após trimestre, bom, esse é o nosso objetivo para a Avon agora.

Depois, quando nós pensamos na introdução do *e-commerce* em outros territórios aqui da região, em primeiro lugar, é importante falar que com isso nós conseguimos chegar a novos clientes que vão comprar em diversas ocasiões, vamos aumentar a base de clientes e, além disso, quando nós pensamos nas consultoras, conforme elas vão aprendendo como lidar com as suas lojas online, a

Natura & CO

produtividade também vai aumentando porque assim elas vão poder chegar a novas clientes que não alcançariam de outra maneira.

Andrew Ruben: Obrigado, JP.

Operador: Irma Sgarz, do Goldman Sachs, por favor.

Irma Sgarz: Olá, obrigada pelo espaço. Vocês falaram bastante sobre as diferentes pressões no preço de várias empresas em nível global e no Brasil. Eu queria entender o que vocês esperam a respeito do aumento de preços em suas marcas, principalmente no Brasil e, de repente, em outros mercados também onde vemos uma pressão sobre os preços? Há possibilidade de aumento de preços em comparação ao que o consumidor consegue acomodar?

Roberto Marques: Bom, eu posso começar e depois eu passo para o Filippo complementar. Nós estamos monitorando todo isso muito de perto em diversas geografias, mas, como vocês viram, nossa margem bruta em diversos negócios cresceu esse trimestre, isso aconteceu por 2 motivos: em primeiro lugar, nós estamos vendo muitas sinergias e aumento de eficiência, isso na maior parte do tempo impacta a nossa margem bruta, o que nos ajuda bastante; por outro lado, nós estamos também fazendo gestão de receita em todo o nosso portfólio pensando nas promoções, a ideia é fazer a gestão de tudo isso apropriadamente.

The Body Shop, por exemplo, nos últimos 2 anos, conseguiu reduzir o tamanho do deságio de 30% para 15%, a gestão de portfólio, as promoções, as diversas categorias com as quais trabalhamos representam a nossa linha de defesa contra essas pressões, além disso, temos aumento de eficiência e várias sinergias que nós temos em toda a nossa rede.

Além disso, é importante falar que agora nós estamos atualizando todas essas sinergias e incluímos novas sinergias que vêm de fora da América Latina, por exemplo, a produção das manteigas corporais agora passaram para a Polônia, o que aumentou bastante a eficiência para a The Body Shop.

Vamos continuar a monitorar toda essa situação, nós achamos que a equipe fez um trabalho excelente na compensação dessas pressões, o que nos levou a um aumento das margens brutas, mas há, sim, uma área de atenção o que nós queremos continuar monitorando nesse sentido.

Passo ao Filippo.

José Filippo: Olá, Irma. Com certeza, há muita pressão sobre os preços de commodities, há os efeitos da inflação também, esses elementos não são novos para nós, já lidamos com essas questões há muito tempo. É importante lembrar do nosso bom relacionamento com toda a cadeia produtiva, isso é um grande diferencial para nós, fazemos uma excelente gestão nesse sentido.

Mas, como o Roberto falou também, há muitas oportunidades que nós já estamos executando para aumentar eficiência e sinergia, por exemplo, fazendo a fusão de centros de distribuição, há melhores planejamentos de logística que temos que considerar também porque tudo isso pode nos ajudar a lidar com todos esses desafios de custo.

Irma Sgarz: Obrigada.

Operador: Senhoras e senhores, se tiverem alguma pergunta, por favor, pressionem a tecla *1.

Joseph Giordano, do JP Morgan.

Joseph Giordano: Olá, bom dia a todos, obrigado pelo espaço. A primeira pergunta é sobre fluxo de caixa. A empresa está bastante alavancada atualmente, a minha pergunta é, então: será que

Natura & Co

nós veremos fusões e aquisições de marcas de nicho como Aesop para fortalecer nossa plataforma global? E, em segundo lugar, vocês podem falar um pouquinho também sobre o desenvolvimento da marca Natura na Ásia, principalmente na Malásia? Obrigado.

Roberto Marques: Olá, Joe, aqui é o Roberto. Obrigado pela pergunta. Estamos muito satisfeitos com a desalavancagem e com o nosso avanço na estrutura de capitais. Estamos muito contentes com a emissão de títulos muito bem-sucedida que aconteceu nesse trimestre.

Os planos que nós compartilhamos com o mercado e as diretrizes têm a ver com crescimento orgânico, esse é o nosso foco agora. É claro que temos a responsabilidade de continuar a monitorar o mercado e é isso que nós faremos, queremos olhar para as oportunidades. Mas, agora, o nosso foco é a integração, a receita da Avon, continuar utilizando essa boa onda da digitalização em todo o nosso negócio, estamos num bom momento da Natura, da The Body Shop, da Aesop, nós ainda temos uma estratégia muito animadora para o negócio pensando no crescimento orgânico.

No mercado asiático para a Natura, como vocês sabem, nós temos um piloto na Malásia, nós ainda estamos trabalhando, o ano passado nós tivemos muitas variáveis, então é difícil saber exatamente o que funcionou, então nosso foco será um bom portfólio, uma boa estratégia de chegada ao mercado e, uma vez que nós já estejamos mais confiantes no modelo que nós estamos agora testando com a Natura na Malásia, a ideia é expandir para outros mercados.

Então, esperamos ter uma melhor compreensão até o final deste ano e aí sim criaremos um plano apropriado.

Joseph Giordano: Tá certo, obrigado.

Operador: Com isso, concluímos nossa sessão de perguntas e respostas. Convido o Sr. Roberto Marques para suas considerações finais. Por favor, Sr. Roberto.

Roberto Marques: Muito obrigado a todos pela presença, obrigado pelas perguntas. Eu quero finalizar com 2 comentários: em primeiro lugar, gostaria de dizer que nessa semana nós sabemos que nossas marcas foram muito bem reconhecidas do ponto de vista da sua robustez pelo ranking de *Brand Director*. A Natura foi eleita a marca mais forte em cosméticos globalmente, o que é algo que nos deixa bastante orgulhosos. Ao mesmo tempo, The Body Shop pela primeira vez ficou entre as primeiras 50 nesse ranking, o que mostra o avanço da equipe, e a Avon continua a estar presente no ranking, o que nos deixa bastante animados.

Também quero dar os parabéns a todas as nossas equipes, colaboradores, a toda nossa rede por um trimestre excelente apesar das circunstâncias tão desafiadoras. Então, muitíssimo obrigado a todos e agradeço também pela atenção durante este *call*, espero que vocês estejam bem, espero que se cuidem, espero que seus entes queridos e famílias estejam bem apesar da pandemia tão desafiadora.

Esperamos que com as vacinas nós possamos virar a página, e já vemos alguns bons resultados em alguns países, o que é bastante animador, mas ainda há um longo caminho a percorrer em diversos mercados, então tomem cuidado, cuidem-se e até a próxima. Obrigado!

Operador: Com isso, concluímos nosso *call* de divulgação de resultados. Obrigado pela participação e um bom-dia.