

# Natura &Co

## Resultados 4T-20 Transcrição da Teleconferência

**Operadora:** Bom dia, bom dia senhoras e senhores, obrigado por esperarem. Bem-vindos a teleconferência de resultados do quarto trimestre de 2020 de Natura &Co.

Este evento está sendo gravado e todos os participantes estarão apenas ouvindo a teleconferência, em seguida iniciaremos a sessão de perguntas e respostas, quando mais instruções serão fornecidas. Caso necessitem de assistência durante a conferência, solicite a ajuda do operador digitando \*0.

Esta apresentação pode conter estimativas futuras, estas estimativas não são fatos históricos e refletem apenas as expectativas dos executivos de Natura &Co. Estimativas futuras são válidas apenas no momento em que são feitas e a companhia não assume nenhuma obrigação ou responsabilidade de atualizá-las sob a luz de novas informações ou desenvolvimentos futuros. Esta apresentação também inclui informações ajustadas, preparadas pela companhia para informação e apenas referência e não foram auditadas.

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

**Viviane Behar:** Bom dia, ou boa tarde a todos. Eu sou Viviane Behar, Diretora de Relações com Investidores da Natura &Co. Obrigada por se juntarem a nós hoje nessa teleconferência de apresentação dos resultados do quarto trimestre do ano de 2020.

Estão comigo hoje o Roberto Marques, Presidente Executivo do Conselho De Administração e CEO da Natura &Co, José Filippo, CFO da Natura &Co, e João Paulo Ferreira, CEO da Natura &Co América Latina, que se juntará a nós na sessão de perguntas e respostas. A equipe de relações com investidores da Natura &Co também está conosco.

A apresentação a qual nos referiremos durante essa teleconferência está disponível no website de Relações com Investidores da Natura &Co. Roberto iniciará a apresentação com uma visão geral da nossa performance, Filippo detalhará o desempenho financeiro da Natura &Co e após isso Roberto fará as considerações finais e abriremos para as perguntas.

Em benefício do tempo, para acomodarmos as perguntas de todos vocês, gostaríamos de pedir que se limitem a uma ou duas perguntas na sessão de perguntas e respostas. Agradecemos a compreensão e cooperação de todos. Agora passarei a palavra a Roberto.

Roberto, por favor.

**Roberto Marques:** Obrigado, Viviane e olá a todos. Obrigado por se juntarem a nós. Espero que estejam todos bem e seguros nesses tempos ainda desafiadores.

Começarei no **slide 3**, com um overview dos nossos destaques em 2020. 2020 foi um ano que mudou o mundo, em muitos aspectos, foi um ano que nos mostrou como somos todos vulneráveis e interdependentes, um ano que transformou a Natura &Co no curto prazo, que trouxe uma

# Natura & Co

validação forte da estratégia Omnicanal e multimarcas do grupo e uma clara demonstração da atuação orientada por propósitos da Natura & Co.

Gostaria de fazer um agradecimento às nossas equipes em todo o mundo pela sua extraordinária dedicação ao longo do ano e pelos resultados sólidos.

Assim que a pandemia chegou determinamos que era hora de cuidar. Fizemos da saúde e segurança dos nossos colaboradores, nossa rede de consultores e representantes a nossa maior prioridade. Fornecemos suporte financeiro e de estrutura de trabalho aos nossos colaboradores e rede de parceiros, também nos voltamos rapidamente para a produção de itens essenciais, como sabonetes e álcool em gel, e mobilizamos doações significativas em todo o mundo por meio de nossas quatro marcas.

Foi também um momento de adaptação e rapidamente direcionamos nossas marcas para vendas online e *social selling* quando as restrições em todo o mundo encerraram temporariamente as operações de varejo. Este ano extraordinário, na verdade, acelerou muitas das nossas iniciativas estratégicas, especialmente no digital. Apresentamos um crescimento muito forte em *e-commerce* *social selling*. A digitalização de consultoras e representantes continuou ganhando impulso e a adoção das plataformas digitais Natura e Avon vêm crescendo constantemente.

Também nos tornamos verdadeiramente omnicanal, as vendas digitais do grupo, que combinam *e-commerce* e *social selling*, cresceram 79% no quarto tri. Além disso, demos passos decisivos para a expansão geográfica no ano passado recomprando as operações da The Body Shop no Japão, lançando o canal At-Home nos Estados Unidos e progredindo ainda mais rumo a nossa entrada na China.

2020 também foi o ano da chegada da Avon em nossa família de marcas icônicas e estamos fazendo grandes avanços em sua integração. A obtenção de sinergias está além do esperado, lançamos com sucesso uma nova campanha chamada *Watch Me Now*, simplificamos o modelo comercial em todos os mercados com campanhas mensais e um novo modelo de remuneração na Avon International e começamos a testar um modelo de segmentação das representantes na África do Sul com base nos aprendizados da Natura.

Avançamos ainda mais em inovação com lançamentos de produtos estratégicos em todas as nossas marcas. Um exemplo, a inovação revolucionária na linha de cuidados com a pele Anew, agora com Protinol: uma descoberta científica feita pela Avon que acelera a produção de colágeno.

O índice de inovação da Natura atingiu 67% no quarto trimestre, crescendo fortemente em 8,7 pontos percentuais em relação a 2019, e a Aesop trouxe inovações digitais, como assistência ao vivo e a loja virtual do WeChat na Ásia para ganhar forte atração online. Fortalecemos nossa estrutura de capital com duas captações bem-sucedidas que totalizaram R\$7,6 bilhões incluindo uma oferta global de ações de US1 bilhão, a maior já realizada no mercado de consumo da América Latina.

Desalavancamos a companhia por meio do pagamento antecipado dos títulos da Avon com vencimento em 2022, o que nos permite fazer investimentos para acelerar nossas prioridades estratégicas, incluindo a integração da Avon, a digitalização do grupo, a expansão geográfica e nossos compromissos com a sustentabilidade.

# Natura & Co

Esses compromissos são capturados na nossa visão de sustentabilidade 2030, o compromisso com a vida é um plano abrangente e ambicioso para maximizar nosso impacto social e ambiental na próxima década. Nossas práticas ESG de longa data resultaram na obtenção da certificação Empresa B pelo grupo Natura & Co, que se tornou a maior Empresa B do mundo.

Nesse trimestre, o grupo foi mais uma vez incluído nos principais índices de sustentabilidade, como o Dow Jones e o ISE da B3.

No **slide 4** focamos mais especificamente no quarto trimestre e eu gostaria de destacar quatro principais conquistas: Em primeiro lugar, a Natura & Co teve uma performance muito forte, com o crescimento de vendas de 24% e aumento de 200% no lucro líquido. Todas as nossas marcas contribuíram para o crescimento da receita, suportado por *social selling* e *e-commerce* com expansão das vendas digitais do grupo chegando a 79% no quarto trimestre. Nossa margem EBITDA consolidada permaneceu forte, refletindo o faseamento dos investimentos em marca, P&D e tecnologia para impulsionar o crescimento contínuo e sustentável. Esse excelente desempenho em um contexto muito desafiador se traduziu em ganhos de *market share* em mercados relevantes e desempenho significativamente superior ao mercado CFT global de 6 pontos percentuais no trimestre;

Em segundo lugar, fizemos mais progressos na transformação e integração da Avon, as sinergias alcançaram US\$25,5 milhões no quarto trimestre e R\$73,3 milhões no ano, acima do planejado, sobretudo em iniciativas administrativas de manufatura e suprimentos. Também demos início ao rejuvenescimento da marca Avon com o lançamento de campanhas impactantes em todo o mundo, reconectando a marca com causas sociais que ela defende, como o combate à violência doméstica, promoção de igualdade de gênero e antirracismo. Apesar do maior impacto da COVID-19 na Europa e em categorias-chave, como maquiagem e fragrâncias, estamos satisfeitos em ver que a Avon International ganhou participação no mercado de maquiagem, impulsionada pelos principais mercados, sobre os quais o Filippo comentará mais tarde;

Terceiro, nossa agenda ESG continua avançando, em linha com a nossa visão de sustentabilidade 2030, o compromisso com a vida. Fizemos mais progressos em nossa agenda de paridade de gênero e vocês ouvirão mais sobre isso na próxima semana, quando o mundo celebra o Dia Internacional da Mulher. Também estamos a caminho de reduzir nossas emissões líquidas de carbono a zero até 2030, 20 anos antes da meta da ONU;

Por fim, otimizamos nossa estrutura de capital atingindo um índice de dívida líquida/EBITDA de 0,97 vezes, a nossa geração de caixa atingiu R\$ 1 bilhão no trimestre e encerramos o ano com uma robusta posição de caixa de R\$8,3 bilhões.

Antes de passar a palavra ao Filippo, como já anunciamos, ele está em transição e deixará o cargo de CFO ao final do ano. Eu gostaria de aproveitar para agradecer a ele pessoalmente pela sua liderança, parceria e forte contribuição desde que se juntou ao grupo. Durante esse tempo, ele desempenhou o papel de liderança na aquisição da Avon, em janeiro de 2020, que incluiu a listagem da Natura & Co tanto na B3 quanto na bolsa de Nova Iorque, ele conduziu os dois bem-sucedidos aumentos de capital no ano passado, implementou nossa estrutura financeira global e reforçou nossos controles internos e *liability management*, completando um ciclo de muito sucesso na Natura & Co.

# Natura & Co

Para garantir uma transição tranquila, temos o prazer de anunciar que o Guilherme Castellan ingressará ao grupo como CFO adjunto, ele trabalhará em estreita colaboração com José Filippo nos próximos meses e se tornará o CFO do grupo após o Filippo concluir seu ciclo. Guilherme é brasileiro e ingressa na Natura & Co após sete anos no grupo AB InBev, onde ocupou posições sênior em finanças em Nova Iorque, São Paulo, Xangai e Hong Kong. Antes de ingressar no grupo AB InBev, Guilherme passou vários anos no setor bancário. Em sua última posição, ele foi o Diretor Financeiro da Budweiser Brewing Co. na Ásia Pacífico, uma empresa listada com sede em Hong Kong. Ele iniciará a sua nova função na Natura & Co no mês de abril.

No momento oportuno, vocês também poderão dar as boas-vindas e conhecer o Guilherme.

Obrigado mais uma vez, Filippo, e passo para você para entrar em nossas finanças em mais detalhes.

**José Filippo:** Obrigado pelas palavras, Roberto, e olá a todos.

No **slide 6**, mostramos o forte crescimento de receita reportado no trimestre, de 24 3% em reais e 6,4% em moeda constante, atingindo aproximadamente R\$12 bilhões, isso reflete o crescimento de dois dígitos em reais em todas as nossas marcas. No ano, a receita líquida consolidada da Natura & Co ficou em cerca de R\$37 bilhões, aumento de 12,1%, e em moeda constante, apresentamos uma redução de 2,3%, o que demonstra a resiliência do nosso modelo em um ano muito desafiador.

No **slide 7**, focamos na nossa performance digital, tanto *e-commerce* quanto em *social selling*. Como o Roberto mencionou, as vendas digitais compensaram amplamente o impacto da COVID-19 na nossa operação de varejo, que continuou a ser impactada no trimestre, principalmente na Europa. As vendas online e de *social selling* consolidadas do grupo cresceram 79% no trimestre. Na Natura, as vendas digitais aumentaram 82% no trimestre, na Avon International as vendas digitais aumentaram 65% no quarto trimestre, na The Body Shop as vendas online e do At-Home atingiram 40% das vendas totais e na Aesop as vendas online representaram 27% das vendas totais no quarto trimestre.

O **slide 8**, mostra que reportamos sólido aumento de 12,3% no EBITDA ajustado consolidado, atingindo cerca de R\$1,5 bilhão excluindo os efeitos relacionados à aquisição da Avon, custo de transformação e *impairments* na The Body Shop, que está relacionado às lojas deficitárias do legado, predominantemente nos Estados Unidos, que foram ainda mais impactadas pela pandemia. O forte crescimento do EBITDA ajustado foi sustentado pela disciplina na gestão de custos em todos os negócios e foi impulsionado pelo sólido EBITDA da Natura & Co Latam, The Body Shop e da Aesop.

A margem EBITDA ajustada no trimestre foi de 12,4%, redução de 130 pontos base. Isso se deve principalmente ao faseamento dos investimentos em marca, P&D e tecnologia concentrados no quarto trimestre após rigorosas medidas de controle de custos realizadas no primeiro semestre do ano. O EBITDA reportado da Natura & Co foi de R\$1,5 bilhão, crescimento de 21,3% com margem de 10,5%. No ano, o EBITDA ajustado atingiu mais de R\$4,2 bilhões, aumento de 5,1% com margem saudável de 11,4%, redução de apenas 80 pontos base, o que é um resultado bastante forte em um ano desafiador.

# Natura & Co

Passando para o **slide 9**, vemos que a Natura & Co postou forte crescimento em lucratividade no quarto trimestre, o lucro líquido reportado foi de R\$174,4 bilhões, um crescimento de 200% ano contra ano revertendo um prejuízo líquido de R\$176,1 milhão no quarto trimestre de 2019.

O lucro líquido *underlying* no quarto trimestre cresceu 47,5% para R\$249,3 milhões impulsionado por maior EBITDA e menor despesa com imposto de renda. Vale notar que o lucro líquido *underlying* exclui R\$72 milhões de efeitos da aquisição da Avon, custos de transformação e operações descontinuadas. No ano, o lucro líquido *underlying* atingiu R\$399,5 milhões e o resultado líquido foi negativo em R\$650 milhões devido ao impacto da pandemia nas atividades, PPA relacionado à aquisição da Avon e impostos.

A administração irá propor a compensação de prejuízos com as reservas de capital sujeito à aprovação da Assembleia Geral Extraordinária a ser realizada em 16 de abril.

No **slide 10**, mostramos que encerramos o ano com uma robusta posição de caixa e um balanço patrimonial muito mais sólido. No trimestre, geramos R\$1 bilhões em caixa, o que ajudou a reverter o fluxo de caixa negativo do primeiro semestre do ano, isso nos permitiu encerrar o ano com uma posição de caixa de R\$8,3 bilhões.

Como vocês sabem, concluímos um aumento de capital de US\$1 bilhão no trimestre e usamos os recursos para pagar antecipadamente US\$900 milhões de títulos da Avon com vencimento em 2022, o que nos permitiu desalavancar rapidamente, reduzir despesas com juros e reduzir a exposição da dívida em dólares americanos.

Como vocês podem ver no gráfico, o nosso índice de dívida líquida sobre EBITDA era de 0,97 vezes no final do quarto trimestre, reduzindo de 3 vezes no final do terceiro trimestre e resultando em um balanço bastante saudável. O segundo gráfico mostra o nosso cronograma de amortização e mostra a nossa posição de caixa muito superior aos R\$3,7 bilhões de dívidas com vencimento nesse ano.

Passemos agora ao nosso desempenho por unidade de negócios, começando pela Natura & Co Latam. A receita líquida total cresceu 20,5% em reais e 13% em moeda constante no quarto trimestre. Esse excelente desempenho foi impulsionado por crescimento em ambas as marcas, Natura e Avon. A marca Natura cresceu 24,7% em reais e 20,9% em moeda constante, suportada por uma superior performance à do mercado no Brasil de 10 pontos percentuais.

A marca Avon registrou crescimento de 16,2% em reais e 3,9% em moeda constante, o que é uma tendência bastante encorajadora, impulsionada principalmente pela melhoria de produtividade das representantes. No ano, as vendas da Natura & Co na América Latina atingiram R\$20,5 bilhões, aumento de 9,4% em reais e 3,7% em moeda constante. A marca Natura apresentou forte crescimento de 2 dígitos, tanto em reais quanto em moeda constante, enquanto a marca Avon teve leve redução em reais de -1,8% e redução de -9,3% em moeda constante. As marcas Natura e Avon combinadas na América Latina ganharam *market share* expressivo no ano, acima de 12% contra 11,8% em 2019.

No Brasil, as marcas combinadas também ganharam *market share* de 4 pontos percentuais no trimestre e 0,6 pontos percentuais no ano. Isso consolida a clara liderança do grupo na América Latina e no Brasil.

# Natura &co

No **slide 13**, vemos a performance da marca Natura. As vendas da marca Natura no Brasil cresceram 16,2% no quarto trimestre, um desempenho bastante sólido como resultado de uma campanha de Natal bem-sucedida, um forte *pipeline* de inovação e contínua preferência de marca. Isso demonstra o sucesso do nosso modelo de *social selling*, que levou o 17º trimestre consecutivo de maior crescimento de produtividade no Brasil, com aumento de 1,4% mesmo com uma base maior de consultoras, que aumentou 12,9% ano contra ano para 1,2 milhão.

O índice de lealdade das consultoras Natura no Brasil atingiu o maior nível de sua história. Na América Hispânica, a receita líquida cresceu 44,5% em reais e 35,8% em moeda constante no trimestre com crescimento em todos os mercados, especialmente Argentina, Chile e México. O número médio de consultoras aumentou 16% para mais de 800 mil. A produtividade e a lealdade das construtoras também aumentaram. No ano, as vendas líquidas cresceram tanto no Brasil quanto na América Hispânica, 16,5% e 33,8% respectivamente em reais. As vendas na América Hispânica em moeda constante tiveram um forte aumento de 18,7%.

Passando para marcar Avon, no **slide 14**, a receita no Brasil cresceu 4,9%, marcando o segundo trimestre consecutivo de crescimento. Esse desempenho foi sustentado por maior atividade e melhoria de produtividade, enquanto o número de representantes se manteve estável. As vendas da categoria Moda & Casa cresceram 2 dígitos e avanços consideráveis foram feitos para aumentar a percepção da marca como presenteável.

A Avon também concluiu o piloto do novo modelo comercial no Brasil, a ser lançado a partir deste trimestre. A marca Avon voltou a crescer na América Hispânica, com aumento de 23,9% em reais e 3% em moeda constante, impulsionada por crescimento na Argentina, Chile e México, o seu maior mercado individual. No ano, as vendas da marca da Avon tiveram leve redução no Brasil e na América Hispânica de 1,4% e 2,1% respectivamente em reais e redução de 16,2% na América Latina em moeda constante.

No slide 15, o EBITDA ajustado da Natura &Co Latam cresceu fortemente no trimestre, atingindo os R\$774,1 milhões impulsionado por crescimento de receita, sinergias e alavancagem operacional tanto da Natura quanto da Avon. A margem cresceu 120 pontos base para 12,2% impulsionada pela Natura na América Hispânica e a Avon no Brasil mesmo com investimentos em marca, P&D e tecnologia para suportar o crescimento futuro.

Vimos tendências semelhantes no ano, com crescimento de 25,1% do EBITDA ajustado e expansão de margem de 150 pontos base para 11,9%.

Vamos agora passar para Avon Internacional, no **slide 17**. A receita líquida cresceu 12,1% no quarto trimestre reais e decresceu em 11,5% em moeda constante. As vendas foram impactadas pela segunda onda da COVID em alguns mercados, especialmente na Europa Central e Oriental, e as vendas de categorias como fragrâncias e cosméticos foram mais afetadas pela pandemia do que outras categorias. Por outro lado, a Avon Internacional ganhou participação na categoria de cor no quarto trimestre, impulsionada pelos principais mercados. O Reino Unido se destacou com crescimento de vendas de 3% em moeda constante, ganhando *market share* pelo terceiro trimestre consecutivo em relação ao ano anterior. Na Rússia, o *market share* melhorou sequencialmente desde o segundo trimestre e as Filipinas ganharam um forte *market share* em fragrâncias no trimestre.

# Natura & Co

No ano, as vendas cresceram 2,9% em reais e reduziram 18% em moeda constante. O EBITDA ajustado foi impactado pela diminuição da receita e câmbio, e a margem ajustada de 4,1% no quarto trimestre e 5,2% no ano refletiu investimentos estratégicos nas áreas de digitalização da marca e comercial para acelerar o crescimento futuro.

No **slide 19**, passamos para a The Body Shop com crescimento de vendas de 48,4% em reais e 9,7% em moeda constante, impulsionadas pelo Reino Unido e Austrália. Esse crescimento foi impulsionado por uma estratégia omnicanal bem-sucedida para compensar a perda de vendas no varejo. Novas restrições em alguns mercados, especialmente na Europa, resultaram em 78% das lojas abertas no trimestre contra 97% no terceiro trimestre. As vendas do At-Home cresceram 206% e as vendas do e-commerce cresceram 72% e juntas representaram 48% das vendas totais.

Vale notar que a receita de varejo agora inclui o Japão após a aquisição do master franqueado do país, realizada em outubro. No ano, as vendas cresceram 32,4% em reais e praticamente estáveis em moeda constante. A margem EBITDA reportada no quarto trimestre foi impactado por R\$144,5 bilhões relacionada à redução do valor recuperável de um legado de lojas deficitárias, principalmente nos Estados Unidos, que foram ainda mais impactadas pela pandemia.

O EBITDA ajustado teve um crescimento significativo, tanto no quarto trimestre quanto no ano, de 32,6% e 27,7% respectivamente. A margem foi robusta em 23,7% no quarto trimestre e 20,2% no ano, mas sofreu redução de 290 pontos base no quarto trimestre e de 80 pontos base no ano devido ao efeito da pandemia nas vendas do varejo e efeitos do mix de canais.

No **slide 21**, a Aesop novamente registrou excelente desempenho, a receita líquida cresceu 62,1% em reais e 19,3% em moeda constante no trimestre, impulsionada por um desempenho extraordinário na Ásia, especialmente no Japão, seu maior mercado individual, e um crescimento impressionante de 190% nas vendas online, que representaram aproximadamente 1/3 da receita total.

Recursos de inovação digital, como assistência ao vivo e a loja virtual WeChat na Ásia, continuaram impulsionando o online. No ano, as vendas cresceram 50% em reais e 13,2% em moeda constante e ultrapassaram a marca simbólica de meio bilhão de dólares australianos.

O EBITDA do quarto trimestre cresceu 66,1% com margem de 37,1%, um aumento de 90 pontos base impulsionada pelo crescimento das vendas e disciplina na gestão de custos. O EBITDA do ano teve crescimento ainda mais forte de 72,6% com expansão de margem de 410 pontos base para 31,1%, impulsionado pelo forte crescimento das vendas e rígida disciplina na gestão de custos.

Deixe-me agora devolver a palavra ao Roberto.

**Roberto Marques:** Obrigado, Filippo. Aliás, estamos contando com você como CFO para os próximos meses.

Deixe-me concluir no **slide 23** com as considerações finais. Em primeiro lugar, estamos em um caminho de crescimento sustentável, todas as nossas marcas estão apresentando forte desempenho, a marca Natura continua apresentando crescimento de dois dígitos no Brasil e na América Latina, enquanto a marca Avon cresceu pelo segundo trimestre consecutivo no Brasil e voltou a crescer na América Hispânica. Também observamos mais crescimento no Reino Unido e

# Natura &co

progresso na Rússia e nas Filipinas. A The Body Shop transitou com sucesso para o online e At-Home, e a Aesop reportou outro desempenho extraordinário.

Fizemos tudo isso mantendo nossa atuação orientada por propósito, que resultou em Natura &Co se tornando a maior Empresa B certificada do mundo.

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 omnicanal e a digitalização dos consultores e representantes continua ganhando impulso. As vendas *social selling* foram fundamentais para o nosso desempenho fortemente superior ao mercado no trimestre.

Terceiro, a integração da Avon está no caminho certo, na verdade, está à frente do planejado, as sinergias estão à frente e temos avanços no piloto do novo modelo comercial. A simplificação do negócio está progredindo e o modelo de *social selling* digital está ganhando impulso apoiado por uma nova campanha da marca.

E, por fim, utilizamos nossa estrutura de capital à medida que desalavancamos nosso balanço e temos mais recursos para impulsionar os investimentos em áreas importantes para acelerar o crescimento. Portanto, embora a pandemia da COVID esteja longe de terminar e continuemos atentos, nós continuamos a crescer e progredir em nossas estratégias.

Gostaríamos de concluir expressando mais uma vez a nossa gratidão às equipes em todo o grupo que possibilitaram esse desempenho.

Muito obrigado pela atenção, agora nós vamos abrir a sessão de perguntas e respostas e o Filippo, o JP e eu ficaremos felizes em responder suas perguntas, então a palavra agora é de vocês.

## SESSÃO DE PERGUNTAS E RESPOSTAS

**Operadora:** Obrigado. Senhoras e senhores, vamos começar a sessão de perguntas e respostas. Se tiver uma pergunta, pressione a tecla asterisco um. Se você deseja se removido da fila, pressione a tecla jogo da velha.

A primeira pergunta de hoje vem de Tiago Macruz, Itaú BBA. Por favor, pode prosseguir.

**Tiago Macruz:** Oi pessoal, bom dia e parabéns pelo excelente trimestre de vocês, assim como no ano. A minha primeira pergunta é sobre fluxo de caixa. Nós temos que a geração de caixa da companhia sempre esteve mais focada no Brasil, né, com a moeda mais fraca, mas depois das melhorias que vimos na The Body Shop e na Aesop, o fluxo de caixa começou a vir de outros locais internacionais também? E a minha segunda pergunta está relacionado à Avon nos Estados Unidos, Brasil e na América Latina. Você falou um pouco sobre a digitalização das representantes, Roberto, mas eu queria saber um pouco sobre como isso tem progredido nos últimos meses e que marcos ainda precisamos atingir, pelo menos do ponto de vista de canal, para sabermos se a Avon está alinhada às boas práticas. São as minhas duas perguntas, obrigado.

**Roberto Marques:** Oi Tiago, aqui é o Roberto. Muito bom escutar a sua pergunta. Bom, sobre fluxo de caixa, vou pedir para Filippo responder, mas a resposta breve é que, sim, estamos vendo uma geração de caixa mais forte em todos os nossos setores, inclusive a Avon Internacional, The Body

# Natura &co

Shop e na Aesop, que estão criando um bom balanço de geração de caixa em diferentes moedas, e não só é em real. Mas o Filippo vai dar um pouco mais de detalhes e aí o JP vai falar um pouco sobre a sua segunda pergunta, mas nós estamos muito felizes com o progresso do modelo comercial, grande parte das lições que transferimos para a Avon na América Latina e na Avon Internacional são muito positivas.

Agora nós estamos começando um piloto de segmentação na África do Sul, que basicamente aplica todas as lições que aprendemos no modelo de segmentação implementado aqui no Brasil e na América Latina com a Natura. Então, eu vou passar para o Filippo depois e depois o JP vai comentar.

**José Filippo:** Oi Roberto, oi Tiago. Com relação ao fluxo de caixa, essa geração de um bilhão de reais no último trimestre teve a contribuição de todas as unidades de negócio, todas elas geraram caixa positivo no quarto trimestre. Quando você olha para o ano completo, tivemos alguns impactos no início do ano com relação a gastos com a transação e também com a integração, né, da Avon na época. Então, esse foi o impacto que sofremos, mas, no fim das contas, nós conseguimos compensar esses impactos, então terminamos com um saldo positivo. Então, o que vemos aqui é que a contribuição de todas as unidades de negócios foi significativa, esperamos que isso continue no futuro. Claro, existem diferentes compromissos com relação a investimentos e à utilização de capital, então isso vai variar, mas os diferentes negócios vão gerar caixa no futuro.

**João Paulo Ferreira:** Oi Tiago, aqui é o JP. Com relação à sua pergunta sobre digitalização da Avon, na verdade, se você assistiu televisão nos últimos dias, você deve ter ouvido que a "Avon tá on", então nós estamos recuperando a marca, a utilização do aplicativo, do catálogo digital. Tudo isso está crescendo na região e no mundo, na verdade, mas tivemos um crescimento muito forte aqui na região e nós esperamos que ao longo do ano nós alcancemos os níveis que vemos na Natura também, mas tivemos muito progresso na transferência de tecnologia, na aceleração da adoção e devemos alcançar o resto da operação no resto desse ano.

**Tiago Macruz:** Muito obrigado, obrigado pela resposta.

**Operadora:** Robert Ford, do Bank of America, vai fazer a próxima pergunta.

**Robert Ford:** Oi, bom dia pessoal, parabéns pelo trimestre e pelo progresso da Avon. Eu tenho uma pergunta com um pouco mais de detalhes – e até peço desculpas – mas, vocês podem contar um pouco mais para gente a respeito das funcionalidades atuais interativas do catálogo digital? Com esse arsenal de ferramentas digitais, você pode falar para gente um pouco das novas funcionalidades, a facilidade de utilização, se você está oferecendo treinamento para as redes? E qual que é o plano que vocês têm para lançamento dessas novas ferramentas? Eu acho que isso é algo muito positivo, e, Roberto, você falou sobre esse modelo de segmentação na África do Sul, será que você poderia contar um pouco mais para gente o que vocês têm descoberto e como vai ser essa implementação da segmentação? Obrigado.

**Roberto Marques:** Oi Bob, aqui é o Roberto. Eu vou tentar te responder brevemente, eu sei que foi uma pergunta bem detalhada, mas eu quero deixar você confiante de que você vai ouvir mais detalhes no nosso Investor Day em breve. Mas, com relação à digitalização na Avon, nós estamos vendo que o catálogo digital tem sido o maior veículo de adoção e utilização das vendas sociais, o *social selling*.

# Natura &co

A Avon tem trazido 90% e isso tem sido consistente com relação às geografias, aquelas em que estamos investindo mais com relação a treinamento e à adoção são os mercados desenvolvidos, e o Reino Unido tem sido o nosso principal, então nós queremos que funcione no Reino Unido para que depois a gente possa utilizar essas lições em outras geografias, né, pra ver como as representantes estão trabalhando com a Avon On, que é o aplicativo que é semelhante ao da Natura aqui, ele não tem todas as funções do aplicativo da Natura, mas nós estamos alcançando esse nível rapidamente.

No Reino Unido, nós vimos um crescimento de 300% na adoção e utilização do catálogo digital por três trimestres consecutivos, e eu posso garantir que é por esse motivo que o Reino Unido agora está tendo um crescimento de vendas e um aumento de participação a três trimestres consecutivos. Então, é a primeira vez que a Avon está mostrando um crescimento de participação de mercado nos últimos cinco anos no Reino Unido. Então, ainda tem mais por vir, mas isso é algo que realmente nos incentiva. Na África do Sul, os primeiros resultados são bem encorajadores, nós temos uma boa retenção de representantes, nós estamos testando isso numa segunda marca que a Avon tem na África do Sul, que se chama Justine, que é uma marca mais *premium*. Nós decidimos usar essa marca porque é um grupo de representantes menor e queremos realmente validar esse modelo de segmentação de forma muito semelhante ao que nós utilizamos na Natura. Os primeiros resultados são bem empolgantes em termos de retenção, ganhos de produtividade na África do Sul e espero que com essas lições a gente possa expandir para outros mercados em 2021.

JP, você quer acrescentar alguma coisa?

**João Paulo Ferreira:** Bom, com relação às funções, a mais básica que já está disponível é o acesso ao catálogo digital, que tem uma navegação muito fácil e que permite que as representantes compartilhem o conteúdo com todos os clientes através de redes sociais, receber pedidos mesmo pelo WhatsApp e colocá-los no sistema, então essa função de *social selling* básica já está disponível e temos mais pela frente e isso vai harmonizar com o da Natura, como Roberto disse.

**Roberto Ford:** Ok, muito obrigado.

**Operadora:** A próxima pergunta vem de Richard Cathcart, do Bradesco.

**Richard Cathcart:** Oi pessoal, bom dia e parabéns pelo resultado de vocês. Uma pergunta sobre a Avon, principalmente Avon Brasil e América Latina. JP, você fez uma referência a essa campanha de marketing que está rodando e eu queria entender se você está vendo algum sinal inicial de um engajamento maior e que tipo de clientes está sendo atingidos pela campanha. Obviamente, eu vejo que vocês estão patrocinando o Big Brother Brasil esse ano, então eu queria saber também um pouquinho sobre a Avon Internacional, o que a gente espera ver da Avon Internacional esse ano em termos de receita e talvez até com relação à estabilização até o final do ano da Avon Internacional? Obrigado.

**Roberto Marques:** Oi Richard, eu vou passar para o JP falar sobre o Brasil e o que temos na nova campanha, e aí eu vou falar sobre as vendas da Avon Internacional.

**João Paulo Ferreira:** Oi Richard, eu vou começar pelo final. Na segunda-feira, que é o Dia Internacional da Mulher, estaremos lançando o novo posicionamento de marca da Avon, que se chama *Watch Me Now*, mais claro em português em espanhol, e isso vai ser feito na nossa rede interna e, de aí em diante, vamos atingir o consumidor final nas semanas e meses seguintes. Então,

# Natura & Co

essa campanha que vocês já viram na Europa, agora vai atingir o cliente final no Brasil nas próximas semanas. Enquanto isso, desde o final do ano passado, você deve ter notado que estamos investindo bastante na Avon, isso está ligado a lançamentos de produtos de alta tecnologia muito relevantes, como produtos para diferentes tons de pele que estão ligados a campanhas antirracismo no Brasil, a linha Power Stay no Brasil na América Latina e também temos outros posicionamentos de marca mais modernos, que acabam impulsionando não só uma consciência maior de marca com os consumidores, mas também uma consideração mais alta pela marca. Então, o melhor ainda está por vir.

**Roberto Marques:** E Richard, só para acrescentar alguma coisa aqui, nós começamos a campanha *Watch Me Now* no mercado Internacional e não há dúvidas de que, apesar da dificuldade que estamos vendo na Europa com a segunda onda da pandemia, nós, na verdade, conseguimos ganhar participação de mercado em maquiagem na Avon Internacional no quarto trimestre, isso é muito interessante porque vocês sabem que a Avon Internacional depende muito na Europa dos produtos de cosméticos e fragrâncias, que são as categorias mais atingidas. Então, só para você entender, o mercado europeu mais alto caiu mais de 12% em cosméticos e perfumaria e -23% em cosméticos no quarto trimestre devido ao *lockdown*, né, da Europa. A boa notícia para a Avon Internacional é que, devido a todo o progresso que nós fizemos com a nova campanha, nós conseguimos, na verdade, conquistar participação de mercado em maquiagens no quarto trimestre, então isso, na verdade, vai criar uma excelente base para a gente. Então, quando tivermos um relaxamento das restrições na Europa, espero que com as vacinas e tudo mais, nós teremos duas categorias que vão se recuperar rapidamente, que é a de maquiagem e perfumaria. Na verdade, a performance histórica dessas categorias e os preços nos colocam numa posição muito favorável.

**Richard Cathcart:** Ok, obrigado pela resposta.

**Operadora:** E a nossa próxima pergunta de hoje vem do Tobias Stengelin, do Citibank. Por favor, pode prosseguir.

**Tobias Stengelin:** Sim, muito obrigado. Roberto, vocês apresentaram resultados muito robustos, com sinergias muito além do esperado, pelo menos no primeiro ano. Alguma indicação de que vocês vão conseguir aumentar as expectativas de sinergia nos próximos anos já que o processo está mais acelerado do que o esperado? E talvez essa pergunta esteja cedo para fazer, mas eu queria saber se vocês estão mais otimistas agora do que antes. Essa é a primeira pergunta. A segunda, voltando um pouquinho à questão da Avon International, quais os marcos ou KPIs que a gente pode acompanhar para saber como esse processo está evoluindo? Muito obrigado.

**Roberto Marques:** Oi Tobias, Roberto aqui. Duas excelentes perguntas.

**Roberto Marques:** Bom, com relação as sinergias, nós estamos mais ou menos dentro do *guidance* que a gente ofertou para o mercado, como você disse, nós entregamos mais do que o esperado em termos de sinergias em 2020, então, se você olhar para o nosso *guidance*, se gente esperava conseguir entre US\$55 e US\$56 milhões em sinergias em 2020 e nós entregamos US\$73 milhões, e nós também no fim gastamos menos do que esperávamos para conseguir isso, mas nós vamos alcançar esse marco em 2021.

Como você sabe, a gente é muito cuidadoso com os gastos e em 2020 a gente estava lidando com a questão da crise e da incerteza, mas a gente vai fazer todos os investimentos esperados

# Natura & Co

para conseguir as sinergias. Então, nós estamos muito felizes, muito satisfeitos com o que a gente conseguiu, estamos ainda continuar com o mesmo *guidance* e esperamos continuar tendo sinergias além do que o previsto.

Com relação às KPIs da Avon Internacional, eu diria que existem algumas coisas que estamos focando bastante. O Bob perguntou a respeito da digitalização, que é uma métrica que nós estamos analisando muito, a utilização dos aplicativos, a utilização dos catálogos digitais, compartilhamento de conteúdos digitais em toda a rede. Então, esse é um KPI que nós estamos focados bastante. A retenção e a nomeação de representantes também são muito importantes, então esse é um modelo que está sendo implementado, muito mais simplificado e essa segmentação que estamos lançando é para garantir que o canal esteja bem saudável. Essa é uma outra métrica. E o terceiro é a saúde da marca, como estamos recuperando a marca da Avon com relação à preferência, isso está muito ligado não só à campanha, o *Watch Me Now*, mas também à inovação, os novos produtos que vêm para o mercado para que a gente tenha não só uma maior consciência da marca, mas também uma preferência pela marca. Esses são os mais importantes que vamos acompanhar.

**Tobias Stengelin:** Perfeito, muito obrigado. Deixa eu só fazer mais uma pergunta. Com relação à divisão geográfica das sinergias, a gente poderia dizer que talvez 60-70% vão vir da América Latina especificamente? Isso faz sentido para vocês? E as sinergias nas outras regiões vão ser muito mais do *top line* ou algo assim?

**Roberto Marques:** Na verdade, se olharmos para 2020, eu diria que a gente está tendo mais sinergias da Avon Internacional com a reestruturação que estamos fazendo e alavancando o grupo como um todo do que na América Latina. Mas eu diria que, para futuro, com tudo relacionado ao *supply chain* e à distribuição, a maior parte das sinergias do *top line* virão da América Latina.

**Tobias Stengelin:** Obrigado.

**Operadora:** Nossa próxima pergunta de hoje vem de Andrew Ruben, Morgan Stanley. Por favor, pode prosseguir.

**Andrew Ruben:** Olá, muito obrigado por ouvir minha pergunta. Voltando um pouco à questão do digital, vocês mencionaram a aceleração nas vendas digitais e eu estou curioso se tem alguma atualização no digital como porcentagem das vendas, como vocês acham que isso vai progredir ao longo do tempo. E, na relação do digital, como vocês veem essa divisão entre o e-commerce puro e as vendas diretas facilitadas pelo digital? Muito obrigado.

**Roberto Marques:** Oi Andrew. O que eu posso te dizer – e a gente vai ter mais detalhes sobre isso no Dia do Investidor – estamos recebendo mais detalhes do Investor Day, mas isso é algo que nós sempre tentamos passar para o mercado. Para o nosso setor de varejo é mais fácil acompanhar porque a gente está só passando do físico para o e-commerce. O que eu posso dizer é que a Aesop, no momento, tem vendas digitais de 30%, que antes eram 10, né, um ano atrás, então podemos dizer que esse número pode cair conforme o varejo das lojas físicas se recuperem, isso pode estar um pouco inflacionado porque a gente realmente teve que mudar, né, passar para o mundo digital devido à fraqueza do varejo físico por causa do *lockdown*. Então, mesmo estando a 30%, a gente não imagina que esse nível vai permanecer, também não acreditamos que nós vamos voltar para 10, né, então com certeza teremos uma melhoria aí.

# Natura &co

Na The Body Shop, se juntarmos a The Body Shop At-Home, que é basicamente digital, e o e-commerce, agora vemos uma receita de quase 40%, mas novamente temos que tomar cuidado porque isso também está sendo impulsionado pelas restrições nas lojas físicas. Então, enquanto tivermos a pandemia e só depois que voltarmos ao normal é que veremos um aumento no percentual de contribuição das lojas físicas. Para vendas diretas, o e-commerce é só um componente, mas o mais importante é como as representantes usam o online para alcançar os clientes mesmo que eles não comprem pelo e-commerce, e é essa métrica que estamos analisando muito. Com relação a compartilhamento de conteúdo, ao catálogo digital, acreditamos que as vendas impulsionadas pelo mundo digital não são necessariamente aquelas que acontecem por e-commerce.

Espero que isso tenha ajudado.

**Andrew Ruben:** Ajudou sim, obrigado.

**Operadora:** A próxima pergunta vem de Joseph Giordano, da JP Morgan.

**Joseph Giordano:** Olá pessoal, bom dia ou boa tarde para quem estiver na Europa e na Ásia. Parabéns pelos resultados e obrigado por pegarem a minha pergunta. Eu queria entender um pouco mais a estratégia digital de vocês, como essa estratégia está progredindo, se vocês estão tendo bons *data Lakes* para entender melhor a base de clientes e para transformar a estratégia de marketing. E também gostaria de saber como vocês estão treinando as forças de venda para realmente depender mais das representantes em menos das estratégias digitais.

**Roberto Marques:** Oi Jo, aqui é o Roberto. Eu vou pedir para o JP falar sobre os nossos *data lakes*, nós estamos alavancando várias coisas da Natura na Avon na América Latina, e isso também vai se expandir para a Avon Internacional, e aí ele pode falar um pouco mais sobre isso.

**João Paulo Ferreira:** Oi Joseph. Bom, a utilização de dados é algo crítico para nossa empresa hoje e isso vai ser ainda mais significativo no futuro, então eu vou falar sobre a América Latina, mas eu posso dizer que a The Body Shop e a Aesop estão analisando os dados dos clientes para entender onde estão as oportunidades, né. Isso já é feito para o mercado atual e futuro. Na América Latina, nós já juntamos os nossos *data Lakes*, assim a gente sabe tudo que está disponível com relação a consultoras, representantes e clientes, e estamos usando isso muito mais no momento para alcançar as representantes, consultoras e clientes ao invés de usar para desenvolvimento de produtos. Com relação ao nosso planejamento de mídia, CRM, ofertas individuais, promoções, treinamentos, estamos utilizando bastante os *data Lakes* para isso. E acho que é isso.

**Roberto Marques:** Ótimo. E também só para acrescentar algo à resposta do JP, no caso da The Body Shop e da Aesop, nós estamos acelerando o nosso CRM, estamos vendo várias atividades para se conectar e criar lealdade com os clientes, que agora acessam produtos através do e-commerce, através do digital. Novamente, estamos muito satisfeitos com esse progresso, vamos compartilhar um pouco mais com vocês no Investor Day, mas tem uma área que queremos destacar, onde estamos investindo bastante em 2021 e nos próximos anos. Como vocês sabem, depois da nossa capitalização, nós deixamos bem claro que parte dos recursos iriam para a aceleração do mercado digital, então estamos realmente buscando acelerar esse crescimento nessa área.

# Natura &co

Também perguntaram sobre como os consultores estão alcançando mais clientes, né. Nós continuamos com os treinamentos, Joseph, para que eles possam atrair o próprio tráfego ao invés de nós investirmos nisso. Então, esse é um esforço corrente que está tendo bastante sucesso até o momento.

**Joseph Giordano:** Obrigado.

**Operadora:** A próxima pergunta vem do Gustavo Oliveira, do UBS.

**Gustavo Oliveira:** Olá pessoal, parabéns pelos resultados. Eu tenho uma pergunta que é um pouco mais de curto prazo, mas o que eu estou tentando entender, no fim das contas, é o status atual da sua iniciativa no Brasil e na América Latina na Avon e a comparação com a Avon na Europa.

Vocês citaram que os resultados de vocês na Avon Europa foram afetados pelo coronavírus, mas vocês estão vendo uma recuperação. Você acredita que a pandemia, principalmente no Brasil, pode afetar os resultados a curto prazo da Avon no Brasil? Vocês acreditam que a Avon Brasil está mais avançada na implementação dessas iniciativas digitais e também as iniciativas do modelo comercial, que vão permitir que vocês realmente tenham bons resultados como vocês têm tido com a Natura apesar do aumento das restrições relacionadas à pandemia?

**Roberto Marques:** Gustavo, aqui é o Roberto. Tem algumas coisas importantes aí: Em primeiro lugar, alguns dos mercados na Europa tiveram que passar por restrições ainda mais sérias do que estamos vendo na América Latina. Não é para dizer que a situação está mais tranquila por aqui. Pelo contrário. Temos locais em situação muito crítica na América Latina, mas vimos restrições mais fortes em alguns mercados europeus do que aqui. Em segundo lugar, alguns mercados na Europa têm uma adoção mais baixa de digitalização do que na América Latina. O Brasil está crescendo com essa adoção em comparação com o Reino Unido, então esse é um segundo fator. O terceiro fator é a dinâmica da categoria. Na América Latina, a Avon também tem um percentual mais alto em Casa e Moda, que é um *pipeline* que está funcionando muito bem na América Latina, a Avon Internacional não tem esse *pipeline*, a Avon Internacional depende muito de fragrâncias e maquiagem basicamente, que são as categorias mais impactadas pelos preços e pelas restrições da pandemia. Então, se somarmos esses três fatores, temos uma boa diferença em performance, mas o essencial, na verdade, tem uma boa correlação, o novo modelo comercial que foi testado e agora está sendo implementado no Brasil e também está sendo testado no México, e isso também está acontecendo em alguns mercados importantes para a Avon Internacional.

**Gustavo Oliveira:** Muito bem, obrigado.

**Operadora:** Nossa próxima pergunta vem do Gabriel Disseli, do Santander. Por favor, pode prosseguir.

**Gabriel Disseli:** Bom dia, obrigado por ouvirem minha pergunta. Vocês poderiam dar mais detalhes sobre o *market share* da Latam durante o último trimestre? O que vocês acreditam que foram os principais motores com relação à COVID? E na minha segunda pergunta, vocês tiveram um bom resultado na Natura Brasil durante o trimestre e vocês têm previsões similares para Avon ou para a América, e qual deve ser o comportamento durante o ano? Obrigado.

**Roberto Marques:** Roberto. Obrigado pela pergunta, vou começar pela parte final e depois eu vou passar para o meu colega. Com relação aos índices de inovação, nós temos as mesmas

# Natura &co

metodologias em todo o negócio e a gente vai falar um pouco disso depois, isso é algo que nós devemos começar mais a frente neste ano e ter mais visibilidade nesse sentido. Nós só temos detalhes mais aprofundados pela Natura agora.

E a segunda parte seria com relação aos ganhos de *market share* e o Filippo vai falar disso.

**José Filippo:** Bom, isso reflete, na verdade, todos os lançamentos bem-sucedidos de produtos relevantes durante o ano e esse é um dos motivos do porquê nós tivemos ganhos de *market share* tão significativos. As marcas se tornaram mais relevantes ou estão mais relevantes hoje do que eram um ano atrás e isso por conta da nossa atividade das nossas ações durante toda a pandemia. Nós lidamos com os clientes de maneira geral em toda a região considerando a Natura, a Avon principalmente, como algumas das marcas mais importantes para apoiar a sociedade durante a crise, e, como foi mencionado, o lançamento de produtos muito relevantes.

O alto engajamento das consultoras e representantes trouxeram números recordes durante esse período dada a proximidade com que nós nos relacionamos com os clientes durante esse tempo difícil. A mudança natural do *in-store* para o *out-of-store* e o fato de nós termos ferramentas diferentes para atuar no *out-of-store* também, em combinação, todos esses elementos, nos trouxeram esse ganho impressionante eu diria de *market share* durante esse período.

Nós estamos bem-preparados não só para defender esse mercado, essa fatia de mercado que nós ganhamos, mas esperamos expandi-la ainda mais no futuro, e, mais uma vez nós estamos muito satisfeitos com esse progresso no *market share*, não apenas no Brasil, mas também na América Latina, também na Natura. Nos países de língua hispânica, nós vimos esse avanço e um *market share* total da Avon em cosméticos, que é uma categoria principal para Avon, apesar de toda a dificuldade que nós vemos nessa categoria devido ao fato de nós estarmos com um desempenho superior aos dos concorrentes, mostra toda a força da nossa marca.

**Gabriel Disseli:** Obrigado.

**Operadora:** Isso conclui a nossa sessão de perguntas e respostas de hoje. O Sr. Roberto vai concluir com as suas considerações finais.

**Roberto Marques:** Obrigado mais uma vez a todos por se juntarem a nós hoje. Mais uma vez, nós estamos muito satisfeitos com os resultados apesar do momento tão difícil que nós estamos vivendo e que eu acho que vamos continuar enfrentando nos próximos meses, mas eu posso dizer que acredito que a nossa empresa e o nosso povo estão prontos para continuar lidando com agilidade e com competência com toda essa situação. Nós vamos continuar fiéis aos nossos princípios, e, mais uma vez, eu gostaria de concluir agradecendo mais uma vez ao Filippo, que vai continuar conosco por algum tempo, mas que logo haverá sucessão, obrigado pelo sucesso que ele alcançou e por toda sua ajuda, e desejo um dois mil... nós vimos um 2020, na verdade, muito forte e isso foi graças ao nosso pessoal, a nossa rede. Muito obrigado a todos e tenha um bom-dia.

**Operadora:** Obrigado. Isso conclui a audioconferência da Natura de hoje. Obrigado pela sua paciência e tenha um bom-dia.