

## **Operador:**

Bom dia, senhoras e senhores, e obrigado por aguardarem. Sejam todos bem-vindos à teleconferência de resultados do 3T24 da Natura&Co.

É importante informar àqueles que precisam de tradução simultânea que o recurso se encontra disponível na plataforma. Para acessá-lo, basta clicar no botão “interpretação”, no ícone em formato de globo na parte inferior da tela e escolher o idioma de sua preferência: português ou inglês. Para aqueles que estão ouvindo a videoconferência em inglês, há a opção de silenciar o áudio em português clicando em “silenciar áudio original”.

Estão conosco hoje: Fábio Barbosa, Diretor-Presidente da Natura&Co; João Paulo Ferreira, Diretor Executivo para a América Latina; e Guilherme Castellan, Diretor Financeiro da Natura&Co.

A apresentação a qual faremos referência durante este *call* está no *website* de Relações com Investidores.

Passo a palavra agora ao Fábio Barbosa. Por favor, pode prosseguir.

## **Fábio Barbosa:**

Bom dia a todos e obrigado pela presença.

Começando pelo nosso desempenho financeiro, o 3T24 foi um trimestre de excelentes notícias em que seguimos acelerando vendas, com um aumento de 18,5% em moeda constante ou 11,3% excluindo a Argentina.

Esse bom aumento das receitas, aliado principalmente à alavancagem operacional e a simplificação da operação, nos permitiu reportar uma evolução robusta da nossa rentabilidade, que expandiu 340 bps e, com isso, o EBITDA recorrente subiu mais de 50%.

A Onda 2, que é a integração das marcas Natura e Avon na América Latina, especificamente já para Brasil, Peru, Colômbia e Chile, segue evoluindo e entregando os resultados esperados, tanto do ponto de vista de rentabilidade como de conversão de caixa. O João Paulo detalhará um pouco mais sobre a Onda 2 logo em seguida.

Todo esse resultado positivo ainda não poderá ser visto na última linha do balanço, pois, no 3T24, já estamos desconsolidando os resultados da API (Avon Products Inc.) e das suas subsidiárias dos nossos resultados, em função do *Chapter 11* anunciado em agosto.

Com isso, um prejuízo não-caixa e não-recorrente no valor de R\$ 7 bilhões foi contabilizado em operações descontinuadas, que acabou largamente neutralizando o lucro líquido positivo, que teria sido de R\$ 302 milhões em Operações Continuadas.

Qualquer prejuízo que possa existir no final do ano fiscal poderá, eventualmente, ser recompensado com reservas de capital, mediante a aprovação dos acionistas, capacitando a Empresa a pagar dividendos eventualmente, volto a dizer.

Na frente ESG, celebramos 10 anos como Empresa B, o que nos enche de orgulho, e também avançamos no plano de transição climática.

Ainda na linha de inovação voltada à economia circular, lançamos uma colaboração inédita com a Nestlé, que também é Empresa B, para reutilizarmos o alumínio das capas de Nespresso em embalagens de produtos da Natura Ekos e além de muitas outras iniciativas.

Vou passar a palavra agora ao João Paulo e ao Guilherme Castellan para a apresentação dos resultados e volto para as conclusões finais e Q&A.

## **João Paulo Ferreira:**

Obrigado, Fábio. Bom dia a todos.

Eu gostaria de aproveitar que estamos cumprindo mais ou menos um ano e meio desde a primeira implementação para lhes passar uma brevíssima atualização sobre a Onda 2 e seus resultados até o momento.

Quando idealizamos a Onda 2, nós tínhamos como principal objetivo a melhoria da rentabilidade, reduzindo o *gap* de rentabilidade da margem EBITDA entre Avon e Natura na América Latina.

Naquele momento, quando olhávamos para esta margem EBITDA recorrente das duas marcas, havia um *gap* de cerca de 20 pontos percentuais entre uma e outra. A Avon, de forma agregada, operava com uma margem insustentável, com conseqüente queima de caixa.

As alavancas da iniciativa da Onda 2 eram basicamente a combinação dos canais, com foco em produtividade, a otimização do portfólio e a busca de eficiências, tanto no processo de comercialização como nos processos administrativos e de *backoffice*.

As operações combinadas integradas ao longo desse último ano e meio no Peru, Colômbia, Brasil e Chile se constituíram justamente no maior alavancador dos nossos resultados nesse período. São, portanto, seis trimestres consecutivos de expansão de margem desde o início da implantação da Onda 2, tendo saído de uma margem EBITDA de 13,7% no 2T23, chegando a 15,3% no 3T24.

E a Onda 2 continua. Aqui mesmo no Brasil, nós acabamos de concluir a integração logística no 3T24, o que nos permitiu lançar o *check-out* integrado. Agora, as consultoras podem comprar ambas as marcas em um único pedido e, em muitas regiões, recebê-las em uma única entrega.

Já iniciamos a Onda 2 no México, onde uma série de iniciativas preparatórias estão acontecendo, e, muito em breve, faremos o lançamento da Onda 2 na Argentina. Em ambos os casos, o processo deve estar concluído ao longo de 2025.

Esse espaço da nossa *call* é limitado e não me permite maiores aprofundamentos, mas, como sempre, estarei à disposição para perguntas ao final.

Agora, então, eu aproveito para passar a palavra para o Guilherme para que ele comente os números do 3T24.

## **Guilherme Castellan:**

Bom dia, pessoal.

Estamos reportando no 3T24 um aumento de receita de 18,5% em moeda constante, com destaque para o desempenho forte da Natura no Brasil e o crescimento da Avon devido à fraca base de comparação do ano passado, além da aceleração da Natura no restante da América Latina.

A Natura cresceu 19% no Brasil, mantendo a forte dinâmica de vendas e se beneficiando, ao mesmo tempo, dos ganhos de produtividade e volume, principalmente após a implementação do Pedido Combinado, como João Paulo comentou.

Outros importantes fatores para esse desempenho foram um melhor nível de serviço e a inovação de produtos como a linha de cabelo Todo Dia, que já beneficiou o resultado do 3T24.

Na região hispânica, o desempenho acelerado da Natura de um dígito alto, excluindo a Argentina, foi impulsionado pelos países da Onda 2. No México, mesmo com as mudanças de plataforma na região em função do *rollout* da Onda 2, as receitas continuaram fortes.

Olhando para a marca Avon, no Brasil, o aumento foi de 14%, partindo de uma base de comparação mais fraca, com produtos de cuidados com a pele e maquiagem liderando o desempenho e também com o aumento de produtividade após o lançamento do Pedido Combinado.

Na região hispânica, excluindo a Argentina, a Avon apresentou uma queda de 2,7%. Mesmo com as reduções contínuas de canal que ainda estão correndo na região, como o João Paulo mostrou, as receitas vêm apresentando uma recuperação, que também se beneficiaram de uma base de comparação mais fraca.

No segmento de Casa & Estilo, também tivemos uma base de comparação mais fraca. Aqui, vale ressaltar que este é o terceiro trimestre consecutivo em que o desempenho sequencial da categoria está estável.

Seguindo para o slide sete, vocês podem ver o desempenho do nosso EBITDA recorrente. No 3T24, tivemos uma sólida expansão de margem bruta de 340 bps, como resultado de uma série de fatores como: a alavancagem operacional, a melhora na execução da dinâmica de preços e promoções, a combinação mais rica de países, especialmente os que já tem a Onda 2 implementada, e uma maior exposição à marca Natura.

Além disso, as eficiências nas despesas gerais e administrativas em logística e em crédito e cobrança foram reinvestidas em marketing e em outros projetos estratégicos, como o Rock in Rio e as campanhas de lançamento de produtos, impactando positivamente as vendas. Tivemos também o efeito da redução das despesas corporativas, que, no 3T24, caíram 43% na comparação anual.

Nosso EBITDA recorrente apresentou uma expansão de margem de 340 bps para 14,6%, mesmo com o impacto de 160 bps de investimento em intangíveis e pagamento de *royalties*.

No slide oito, apresentamos os efeitos da consolidação da API no nosso balanço do 3T24. O impacto não-caixa e não-operacional nas operações descontinuadas foi de R\$ 6.995 milhões, que representam três efeitos.

Primeiro, um impacto positivo de R\$ 3.811 bilhões referente à desconsolidação do patrimônio líquido negativo da API.

Segundo o impacto de recebíveis das Empresas da Natura&CO contra a API e suas subsidiárias, que antes eram tratados como *intercompany*. No contexto do *Chapter 11*, esses recebíveis deixam de ser *intercompany* e ocorre um *write-off* de R\$ 10.7 bilhões desses recebíveis.

Por último, um impacto negativo de R\$ 97 milhões referente ao prejuízo líquido da Avon Internacional de julho até meados de agosto e outros efeitos, como impactos fiscais e despesas legais. Como o Fábio comentou no começo, esse prejuízo poderá, eventualmente, ser compensado com reservas de capital.

Aqui no slide do lucro, vocês podem ver que o prejuízo reportado está basicamente relacionado ao impacto da consolidação da API que eu acabei de explicar, sendo que o lucro líquido *underlying* foi positivo em R\$ 524 milhões.

Aqui, fora todos os pontos operacionais que eu já ressaltai que levaram a um aumento de R\$ 320 milhões no EBIT, tivemos maiores despesas financeiras por sairmos de uma posição de caixa líquido para uma posição esperada de dívida líquida, além de maiores despesas com impostos.

As operações continuadas mostraram um fluxo de caixa de R\$ 59,6 milhões durante o período de janeiro até setembro, o que representa uma melhora significativa comparado ao mesmo período do ano passado, quando também houve um impacto de R\$ -1.499 milhão relacionado ao exercício de *liability management* executado no 3T23.

A melhora foi explicada principalmente por três fatores. Primeiro, uma melhora no capital de giro, especialmente impulsionada pelo 3T24, dado o benefício dos recebíveis e a contínua melhora na linha de contas a pagar. Segundo, uma menor despesa com juros dada a alavancagem mais baixa versus os nove meses de 2023. Por fim, uma redução no CAPEX, que foi beneficiada dado os investimentos em intangíveis que foram alocados nas linhas operacionais.

Neste slide, vocês podem ver nosso endividamento. Fomos bastante ativos no 3T24, buscando alongar a nossa dívida, como já havíamos comentado no *call* passado em agosto. Nós pré-pagamos dívidas no valor de R\$ 1,3 bilhão que venceriam em 2025 e 2027 e realizamos uma nova emissão no mesmo valor que vence em 2029.

Com isso, encerramos o 3T24 com R\$ 3,3 bilhões de saldo de caixa, mais do que suficientes para pagar as obrigações da Natura&Co até 2027. O caixa também teve impacto da desconsolidação da Avon, com efeitos de mais de R\$ 1 bilhão, conforme apresentado no fluxo de caixa da Companhia. Nosso índice Dívida Líquida/EBITDA é de 1,50x.

Vou passar a palavra agora de volta para o Fábio para as considerações finais e próximos passos.

## **Fábio Barbosa:**

Para finalizar a nossa mensagem de hoje, queria enfatizar aqui alguns pontos.

Primeiro, o processo de simplificação da Companhia está evoluindo e continua sendo a meta primordial da administração.

Segundo, a Onda 2 já foi implementada na maioria das regiões e deve estar concluída até o final de 2025. Vamos seguir utilizando os aprendizados que tivemos em 2023 e 2024 para minimizar interrupções nos próximos países e ganharmos produtividade.

Terceiro, nossa agenda e os principais projetos estratégicos incluem um canal saudável e diversificado, inovações centradas no consumidor e marcas fortes e admiradas por todos os *stakeholders*.

Quarto, e por último, nosso compromisso com a estratégia *Triple Bottom Line* segue firme e forte para destravar valor para os acionistas de maneira sustentável.

Obrigado, e vamos agora às perguntas de vocês.

**Joseph Giordano, J.P. Morgan:**

Olá. Bom dia a todos. Obrigado por pegar a minha pergunta.

Eu queria explorar dois pontos. O primeiro deles é em relação ao lado operacional da operação recorrente. Olhando um pouco para a Onda 2, são duas coisas aqui. Primeiro, quanto ao operacional, o que ainda falta a ser integrado dentro dos modelos operacionais da Natura? Então, basicamente, gostaria de pegar um *update* de como estamos tanto na Argentina quanto no México.

O segundo ponto é no lado tributário. Como nós deveríamos pensar nessa alíquota de Imposto de Renda? Nós tivemos um ganho bastante relevante aqui. Entendo que tem bastante prejuízo acumulado e crédito. Então, eu queria desse lado.

Do outro lado, acho que um ponto importante é que o mercado tem perguntado bastante desde ontem à noite sobre a questão da dívida líquida da Companhia, pois ela ficou bastante acima do que a maioria esperava. Então, gostaria de tentar entender um pouco do que desses *impairments* e saídas de caixa poderiam voltar para a Natura e se algo de fato poderia voltar para a Natura com o andamento do processo de *Chapter 11* na Avon Products Inc.

Obrigado.

**Guilherme Castellan:**

Joseph, eu vou começar respondendo a pergunta financeira da alavancagem, depois tocarei um pouco na parte tributária e passarei ao João para que ele exponha mais os avanços da Onda 2.

De uma maneira geral, o 3T24 foi um trimestre de desconsolidação. Baseado no anúncio do *filing* da API que nós fizemos no dia 12 de agosto, as consequências contábeis foram a desconsolidação do resultado da API e, obviamente, das suas subsidiárias dentro do balanço da Natura.

Então, isso causou, obviamente, alguns barulhos contábeis, entre eles: o impacto no *net income*, que nós mostramos e explicamos a alguns minutos atrás na apresentação; e o outro é um impacto na alavancagem que, conforme você bem notou, é um impacto que potencialmente pode ser revertido dependendo do *outcome* possível do processo de *Chapter 11*.

Então, basicamente, a maneira *big picture* que eu convido vocês a pensar sobre essa alavancagem é baseada em dois fatores. Primeiro, o caixa forte da LATAM. Nós já falamos um pouco sobre o operacional forte vindo na receita, o operacional forte vindo no EBITDA, especialmente com a marca Natura continuando muito forte, com trimestres seguidos de *double-digit growth* forte na Natura Brasil sendo *off-setado* basicamente por Avon e operações continuadas.

Para nós entendermos um pouco mais, o que está nesse Avon e operações continuadas? Basicamente, está o resultado operacional da Avon de 1º de julho até o dia 12 de agosto; depois, está o resultado financeiro da Avon, que antes era obviamente *intercompany*, mas está *bookado* de 1º de julho até 12 de agosto; e por fim, também, os litígios que antes, basicamente, estavam já *bookados* em operações continuadas, ou seja, os vestígios da API, que também são *bookados* aqui de 1º de julho até 12 de agosto nessas linhas.

Em adição a isso, existem empréstimos feitos para operações da Avon fora dos Estados Unidos, empréstimos estes que eram esperados para que a apuração obviamente consiga seguir *running* até o final do *Chapter 11*. Então, é uma linha de crédito *secure* que a Natura colocou para a Avon continuar com essas operações dos ativos não-operacionais fora dos Estados Unidos. Isso também está nessa linha.

Obviamente, isso também inclui todos os custos relacionados ao *Chapter 11*, como por exemplo o DIP, outros custos legais, custos de *advisory*, etc. Tudo isso está nessa linha de operações continuadas.

E por fim, quando você pensa que esses dois, digamos assim, se *offsetam*, ou seja, um bom resultado LATAM com esses custos, os quais muitos são *one-offs* gerados no 3T24, sendo um *offset*, você nota que o maior *lever* desse aumento da dívida líquida é o impacto da desconsolidação, que, basicamente, é um impacto da desconsolidação do caixa e do reconhecimento de alguns passivos entre Natura e Avon.

Então, basicamente, esse é o racional do aumento da dívida líquida, mas conforme você lembrou muito bem, obviamente, caso obviamente seja aprovado e o nosso contrato de compra de ativos também seja ativado, a maioria desse valor seria revertido ao valor presente da época como caixa da Avon que seria consolidado no grupo e você veria *match* de potenciais *intercompany* ali também que, quando você faz a separação, são reconhecidos.

Por isso, eu convido o mercado a pensar dessa maneira. Grande parte desse impacto de mais de R\$ 1,3 bilhões será revertido caso, obviamente, nós compremos os ativos da Avon. Além disso, sugiro o mercado a continuar olhando o operacional da Companhia, que tem vindo muito forte. Nós sabemos que o último trimestre do ano é um trimestre forte em geração de caixa e é o trimestre mais importante do ano para a Companhia.

Na questão tributária, nós já havíamos comentado no NTR do 2T24 que havia um *phasing* de *expenses* entre, basicamente, o 2T24 e 3T24. Nós sempre sugerimos olhar essas questões tanto de *effective tax rate* como de *cash tax rate* ou na *12-month basis*, ou seja, olhando os últimos doze meses, porque você tem, basicamente, faseamento de despesas fiscais, especialmente da *Holding*, que geram, potencialmente, um benefício em alguns trimestres e um malefício em outros; e outros benefícios fiscais que o time conseguiu usufruir durante o 3T24, especialmente na América Latina.

Como pensar no futuro e, obviamente, sem *guidance*, é pensar numa taxa efetiva básica, olhando

os mercados que nós operamos, especialmente no contexto do Elo. Cada vez mais, nós esperamos que antes mercados deficitários se tornarão cada vez mais positivos. Eles já são basicamente positivos em sua totalidade hoje e se tornarão cada vez mais *net income countries* e, com isso, obviamente teríamos um *mix* de países definindo a taxa tributária.

Porém, nós não estamos dando *guidance* e nem especulando. Repetindo, aquilo foi um faseamento no 3T24 que foi levantado no 2T24 e, obviamente, nós esperamos uma taxa real *going forward*, especialmente quando nós olhamos o médio e o longo prazo.

Vou passar para o João agora para que ele expanda um pouco a questão do Elo.

## **João Paulo Ferreira:**

Obrigado, Guilherme. Olá, Joseph.

No que se refere à Onda 2, realmente, Peru, Colômbia, Chile e Brasil já concluíram a fase de integração e agora estamos em um período de melhoria contínua. Passado um ano e meio, nós vemos uma série de usos de possibilidades da combinação de negócios nos distintos países que têm tido maior ou melhor resultado aqui e ali.

Então, agora começa a fase de harmonização desse conhecimento e dessa prática para explorar mais possibilidades de *cross-sell* e *up-sell*, mas é um processo de melhoria contínua.

A respeito dos demais países, pode ser interessante, ainda que seja de tamanho muito limitado, contar para vocês que nós introduzimos a marca Natura no Equador no dia 1º de outubro. Aliás, nós chamamos isso de Onda 3, que é a entrada usando os conhecimentos do *cross-sell* da Onda 2 para introduzir a marca Natura em mercados onde só a Avon estava.

Agora, os dois grandes países que ainda restam são México e Argentina, para os quais nós estamos fazendo uma série de atividades preparatórias já. Tendo vivido os demais países, hoje, nós sabemos que podemos reduzir os ruídos no momento da introdução com uma série de preparações. Isso já está acontecendo nos dois países.

No caso do México, a marca Natura tem ido bastante bem, mas a marca Avon não. Então, a nossa expectativa é colher o mesmo tipo de estabilização que nós temos visto nos demais países a partir da integração.

E no caso da Argentina, onde ambas as marcas têm tido boa performance, essa combinação vai ser importante para compensar os desafios macroeconômicos que o país tem vivido. Então, veremos mais notícias ao longo de 2025.

## **Joseph Giordano:**

Perfeito. Muito obrigado.

## **Ruben Couto, Santander:**

Bom dia, pessoal. Obrigado pela pergunta.

Vocês poderiam dar uma ideia para nós do ritmo de crescimento do mercado no Brasil no 3T24 com base nas medições internas que vocês acompanham por aí? Ele acelerou versus o primeiro

semestre do ano ou essa aceleração da marca Natura aqui no Brasil é ganho de *share* mesmo? Se puderem falar um pouco mais sobre isso, seria ótimo.

E mais uma curiosidade rápida, vocês passaram a mostrar agora a questão dos *royalties* com a marca Avon. É um valor fixo com o percentual da venda? Dá para assumir esse nível que apareceu agora pra frente? Pode mudar alguma coisa depois da conclusão do *Chapter 11*? Se puderem falar um pouco mais sobre esse tema, também seria ótimo.

**João Paulo Ferreira:**

Olá, Ruben. João Paulo aqui.

O resultado da marca Natura aqui no Brasil é muito ganho de *share*. A performance está bem acima do crescimento do mercado. Como nós já havíamos comentado, nosso mercado tem crescido, segundo as análises externas, por volta de 6-8%, dependendo do trimestre. Portanto, o crescimento que você vê da Natura é um ganho de *share* importante. Isso não só no 3T24, pois a marca Natura acumulada vem tendo um crescimento muito importante.

**Fábio Barbosa:**

Para complementar a resposta do João Paulo, vale lembrar que isso também é fruto de um investimento que nós temos feito, com o João Paulo comandando, é claro, em marketing, tecnologia e tudo mais, que é uma coisa, que vocês verão quando olharem a despesa e tudo mais, que aparece. É um investimento que nós voltamos a fazer e que em épocas mais difíceis não fazíamos, e o resultado está aparecendo também no ganho de *share* e tudo mais, como o João Paulo falou.

**João Paulo Ferreira:**

Bem lembrado, Fábio. Isto é fruto de inovações, lançamentos importantes, apoio às marcas e graças às eficiências do Elo, seja de G&A, de *selling* e de *logistics*, que nos permitem, ao mesmo tempo, investir por trás das inovações das marcas e, ainda assim, expandir nossas margens.

O Guilherme falará dos *royalties*.

**Guilherme Castellan:**

Ruben, desculpa. Eu sei que a segunda pergunta foi sobre *royalties* e depois você falou sobre uma outra coisa. Você poderia repetir para mim, por gentileza?

**Ruben Couto:**

Na verdade, era só sobre os *royalties* mesmo.

**Guilherme Castellan:**

Está bom. Desculpa pelo meu *misunderstanding*.

Como parte dessa separação entre as Companhias, foi negociado “*on a 100% arm’s length basis*” entre o time da Natura Cosméticos e o time da Avon Products Inc. um acordo de usufruto do IP da marca Avon para todos os países da América Latina, como os que são, obviamente, parte da



gestão do time da América Latina, que é o time do João Paulo.

Esse acordo foi negociado baseado em uma porcentagem de *royalties* paga baseado no valor total das receitas da Avon na região. Mesmo eu não querendo entrar aqui nos *intrinsic*s do modelo do contrato assinado, acho que você pode assumir que, assumindo condições normais de temperatura e pressão, essa porcentagem é basicamente fixa nos próximos anos.

Quanto ao valor que nós mostramos no *release*, especialmente naquele *bridge* que você deve estar se referindo, é importante lembrar que é um valor basicamente de 13 de agosto até 30 de setembro, porque, antes, esses valores eram consolidados *intercompany* na Companhia.

Então, é por isso que nós achamos importante também mostrar esse valor separado, porque a margem da LATAM teve uma expansão forte de 250 bps, mas também teve esse impacto de 30 bps do *royalties*, além do impacto que nós também levantamos do intangível no SG&A da Companhia, o que também trouxe a margem mais pra baixo.

Então, mesmo com todos esses impactos, conforme o João falou, o Elo trouxe um impacto muito positivo no *bottom line* e, com isso, nós vemos a expansão de margem forte mesmo com esses impactos.

## **Ruben Couto:**

Perfeitamente claro. Obrigado, pessoal.

## **Daniela Eiger, XP:**

Bom dia, pessoal. Obrigada por pegar a minha pergunta.

Na minha primeira pergunta, eu queria fazer um *follow-up* nessa dinâmica de ganho de *market share*. De acordo com o *channel check*, até um pouco impactadas e o Boticário participando ali, o que nós temos sentido é que a venda direta do Boticário tem sofrido bastante nesses últimos tempos, acho que não só por conta da integração que estão fazendo, meio que copiando o que vocês fizeram com a Eudora, como também ruptura de produto. Nós vemos até esse ponto impactando um pouco a franquia.

Queria entender se, talvez através de *feedbacks* das consultoras, vocês tenham enxergado um pouco isso como uma dinâmica favorável até versus esse par mais direto de vocês. Eu acho que vocês também estão investindo mais em inovação, que eu acho que era um *gap* que vocês tinham no passado, e até compensando ainda mais esse efeito, talvez até sendo mais atrativo para as consultoras.

Então, eu queria entender essa percepção qualitativa porque nós temos a impressão de que isso tem favorecido vocês, obviamente, além de todo o mérito de vocês na estratégia do Elo. Pensando no 4T24 e até um pouco mais pra frente, isso pode continuar sendo uma dinâmica favorável?

A minha segunda pergunta é sobre aquela dinâmica que o João Paulo comentou do *gap* que tem se fechado de 20 pontos percentuais entre as marcas. O que vocês enxergam como um *gap* estrutural quando vocês já tiverem, talvez, concluído todos esses ajustes operacionais das duas marcas? Essa pergunta é para nós pensarmos o quanto ainda tem de ganho de margem pensando pra frente.

E por fim, se eu puder dar uma abusada, como que nós podemos pensar em dinâmica de *working capital* pra frente e também de estrutura de capital. Pelo comentário de dividendos que vocês falaram, imagino que uma eventual retomada seria após a conclusão do *Chapter 11*, certo?

Essas são as minhas perguntas, e me desculpem, pois acabou sendo várias. Porém, obrigada pelo espaço.

**João Paulo Ferreira:**

Bom dia, Danniela.

Eu não posso e nem tenho informações para comentar a respeito da dinâmica da concorrência. O que eu posso te contar um pouco é sobre o estado da nossa operação junto às nossas consultoras.

Felizmente, nós estamos vivenciando os maiores níveis de satisfação das nossas construtoras e líderes na nossa história. Isso é fruto, por exemplo, das melhorias da nossa logística.

Se eu considerar um ano atrás, no momento da implementação do Elo, tivemos muitos problemas operacionais até tudo se estabilizar. Tudo isso foi superado, e as nossas construtoras têm retribuído com um tremendo nível de satisfação pelo serviço que estão recebendo, que é a dinâmica comercial, as instruções, os treinamentos, o apoio da nossa força de vendas, a qualidade dos lançamentos, etc.

Então, isso diz que o nosso canal está bastante saudável, o que nos encoraja a seguir investindo, seja na digitalização dos instrumentos que elas usam, seja no ritmo de lançamento e de treinamento da nossa força de vendas. Isso é o que eu posso dividir com você. Espero que seja útil.

No que se refere à rentabilidade, eu acho que eu mencionei em ocasiões anteriores que nós tentamos fazer com que as margens de contribuição se aproximem. Cada marca tem dinâmicas de preço, espaços de preços diferentes, dinâmicas de promoção e, eventualmente, categorias têm margens brutas ligeiramente diferentes, mas, no final das contas, isso nos instrui a que tipo de investimento nós faremos e em outras das nossas alavancas, seja em serviços, seja em treinamento, seja em força de vendas, para que nós busquemos margens de contribuição parecidas. Basicamente, essa é a dinâmica que nós temos perseguido.

O Guilherme pode comentar um pouco mais sobre a estrutura de capital.

**Guilherme Castellan:**

Obrigado, João.

Primeiro, tocando no ponto do capital de giro que você levantou, acho que, obviamente, a sazonalidade do terceiro trimestre do ano, o qual você conhece bem, tem um impacto. Claro que, de novo, nós vimos de dois trimestres com o capital de giro não tão positivo, revertendo no 3T24, mas, sendo honesto, ainda a quem de onde nós queríamos que estivesse.

Essa dinâmica de capital de giro tem sido impactada por investimentos em recebíveis que nós temos feito. Nós temos falado sobre isso desde o 1T24. Esses investimentos planejados têm

surtido efeito também nos resultados positivos da Companhia e também por uma dinâmica de estoque neste ano.

Quando nós pensamos no futuro, nós pensamos, sim, com um plano agressivo de diminuição de porcentagem do capital de giro com porcentagem da receita. Nós temos esse plano. Isso vai ser muito *driven* pelas contas a pagar e por uma otimização do estoque em um plano logístico novo e agressivo que o João e o time tem colocado de pé. Acho que nós vamos começar a ver efeitos disso já no segundo semestre de dois mil e vinte e cinco.

Então, nós estamos bastante confiantes com essa dinâmica e com o plano que nós temos em mão. Acho que nós nunca tivemos um plano tão detalhado por cidade, por categoria, por canal, nesse sentido. Portanto, nós estamos com essa dinâmica forte de otimização de capital de giro ainda nos próximos anos, porque nós acreditamos que ainda tem espaço, especialmente nessas duas alavancas que eu comentei, que são nos estoques e também no contas a pagar.

Em ações de capital, você está correta. Nós, obviamente, estamos no meio de uma transformação. Claro que, aos olhos do mercado, essa transformação pode já estar durando um tempinho mas, se você realmente olhar onde nós estamos agora, no processo de *Chapter 11* da API, você percebe que existem potenciais *outcomes* aqui.

Então, nós não estamos, obviamente, olhando em nenhum pagamento de dividendo até que esse processo se complete. É claro que a única coisa que nós quisemos colocar no *release* é que essas perdas, que são perdas *non-cash* no nosso P&L devido a desconsolidação dos ativos da Avon, eventualmente em algum momento poderiam ser compensadas por reservas de capital, pendendo à aprovação na AGO e, com essa ação, você poderia ter capacidade de pagar dividendos. O intuito foi simplesmente esse, mas não estamos indicando aqui em nenhum momento que faremos um pagamento de dividendo no curto prazo.

## **Daniela Eiger:**

Excelente. Muito claro. Obrigada e parabéns de novo pelos resultados.

## **João Soarez, Citi:**

Bom dia, pessoal. Obrigado e parabéns pelos resultados.

Tenho duas perguntas aqui do meu lado. Na primeira, gostaria de explorar essa questão, falando um pouco de curto prazo. Eu sei que não é o ideal, mas acho que é importante aqui nós endereçamos isso.

Eu lembro que ano passado nós tivemos algumas sucessões, integração do sistema, ruptura, então acho que o processo foi um pouco desafiador, o que é natural. Quando nós olhamos agora, pela linguagem, parece que o processo está muito bem ajustado. Está evidente a performance tanto da Natura quanto da Avon.

Portanto, olhando aqui, dado esse efeito base, o qual ano passado foi bem desafiador, e como nós temos visto essa dinâmica de, como você falou, um ganho de *market share* é bem relevante, acho que é natural imaginar que o 4T24 será bem robusto. Então, como nós deveríamos imaginar a dinâmica qualitativa do 4T24?

Quando nós olhamos a margem bruta, também vimos uma evolução bem robusta e bem

relevante, já batendo 67% na LATAM. Gostaria de ouvir um pouco sobre a sustentabilidade e se, conforme vocês vão capturando eficiências e oportunidades adicionais da integração, nós poderíamos até ver essa margem bruta em um patamar sustentável maior. Em suma, eu gostaria de ouvir um pouco sobre isso.

Obrigado.

**João Paulo Ferreira:**

Olá, João.

Eu não quero passar muitas informações sobre o curto prazo porque não é o nosso objetivo, mas a sua lembrança é correta. No 4T23, nós tivemos muitos ruídos operacionais, que foram as primeiras dificuldades de integração logística, falta de produto, alguns temas de sistemas, etc. Isto aconteceu justo naquele momento da integração. A integração foi em setembro, então, ao longo do 4T23, nós tivemos muitas dificuldades operacionais que, de fato, de alguma maneira, comprometeram o potencial 4T23.

Hoje, vivemos uma realidade completamente oposta. De fato, a sua interpretação é correta. A operação tem sido bastante saudável, bastante ajustada e em bom ritmo. Então, acho que a sua análise é sensata.

No que se refere à margem bruta, nós consideramos que o atual nível médio de margem bruta da América Latina é bastante saudável. Sim, há operações ainda a serem integradas. Nós sabemos que, ao integrar operações, isso favorece a otimização do *mix*, do portfólio e dos investimentos promocionais, o que joga a favor.

Por outro lado, nós temos que nos manter competitivos frente à concorrência nos diversos mercados, o que, de alguma maneira, limita o nosso espaço de passar preços. Então, eu acho que podem existir oportunidades marginais, mas nós já consideramos que o nível atual da margem bruta é saudável.

**João Soarez:**

Perfeito. Obrigado.

**Irma Sgarz, Goldman Sachs:**

Olá. Bom dia. Obrigada pela oportunidade de fazer perguntas.

Eu tenho duas perguntas rápidas, uma sobre a quebra entre volume e preço da Natura Brasil. Obviamente, o crescimento foi bem forte, então eu queria explorar um pouco este ponto de onde veio este crescimento, não do ponto de vista de produtividade da consultora, que vocês já comentaram, mas do ponto de vista de preço e volume. Entendo que acaba sendo mais volume do que preço, mas queria confirmar isso.

E a segunda pergunta é sobre a loja oficial que vocês abriram no Mercado Livre no mês passado. Gostaria que você comentasse um pouco mais sobre o que vocês pensam sobre essa estratégia e se, na cabeça de vocês, vai ser um pilar importante como canal de vendas ou se isso é algo mais nichado que talvez seja usado para atingir novos clientes onde vocês ainda não tem tanta penetração da marca nos lares. Basicamente, o quanto vocês vão se apoiar neste canal adicional

de vendas?

Obrigada.

**João Paulo Ferreira:**

Olá, Irma.

Falando da Natura no Brasil, esse aumento de receita vem tanto de volume como de preço. Meio a meio não é exato, mas é uma boa aproximação.

No que se refere ao Mercado Livre, esse movimento está alinhado ao nosso desejo de poder participar da vida das nossas clientes em distintas ocasiões de compra e distintas experiências de compra, o que tem nos levado à diversificação de canais informados.

Na América Latina, metade do mercado online é ocupado por *marketplace* e a maior empresa da América Latina neste segmento é o Mercado Livre. Então, nos pareceu fazer sentido buscar uma parceria estratégica com o Mercado Livre para poder participar desta dinâmica de mercado.

Os nossos canais proprietários ainda continuam e continuarão sendo a nossa prioridade, mas não há como não reconhecer que parte dos nossos clientes, às vezes, nos buscam em outras ocasiões. Resumindo, é um movimento importante e estratégico, mas não é o nosso objetivo que esse seja o maior direcionador de volume da Empresa.

**Irma Sgarz:**

Ainda sobre essa fala, seria ótimo se você pudesse falar um pouco sobre como você pretende lidar com o fato de que vocês, obviamente, têm o canal de venda através da loja oficial mas, por outro lado, também há bastante vendedoras que tem suas lojinhas no Mercado Livre. O que vocês pensam sobre essa convivência nessa plataforma?

Obrigada.

**João Paulo Ferreira:**

Nós não apenas adoramos o empreendedorismo das nossas consultoras como consideramos esse o maior dos nossos ativos. A exemplo do que aconteceu, quando nós entramos em lojas físicas, nós aprendemos a conviver com lojas de consultoras, lojas próprias, franqueadas e a própria venda direta compreendendo qual é a dinâmica de preço, promoção e sortimento que faz com que cada um desses atores possa continuar servindo bem a sua clientela.

Então, nós estamos cientes da dinâmica das nossas consultoras nos *marketplaces*, falamos com elas correntemente, inclusive para entender quais seriam as nossas políticas de entrada nesse formato. Eu estou super confiante que nós vamos ter um equilíbrio muito saudável e próspero para todos esses agentes.

**Guilherme Castellan:**

Adicionando ao comentário do João, acho que você viu no nosso *release* essa estratégia de omnicanalidade que o João comentou com o *retail* e o digital ganhando quase três pontos percentuais no peso da Natura.

Ao mesmo tempo, conforme o João falou, as nossas consultoras de beleza estão tendo um *engagement* e uma satisfação que está no *all-time high*, e isso mostra o quão simbiótico pode ser essa expansão que nós estamos fazendo em outros canais e, obviamente, conforme o João falou, o grande ativo que nós temos no empreendedorismo das nossas consultoras de beleza.

**Irma Sgarz:**

Obrigada.

**Gustavo Fratini, Bank of America:**

Bom dia, pessoal. Tudo bem? Obrigado pela oportunidade de fazer perguntas.

Aqui do nosso lado, são duas perguntas. Na primeira, vocês conseguiriam dar um pouco mais de cor de como o *cross-selling* entre a Avon e a Natura melhorou com a implementação do Pedido Combinado? Quanto tem sido a economia com os custos logísticos?

Segunda pergunta. Naturalmente, há vários *outcomes* possíveis para o processo de recuperação judicial da API e a descontinuação da Avon Internacional. Porém, no caso do julgamento em dezembro adiar o processo como um todo, como está a cabeça de vocês em relação a continuar fazendo esse *funding* operacional para a Avon Internacional?

Gostaria de ter uma ideia do desembolso de caixa marginal que ainda nós podemos ver daqui pra frente e a necessidade de caixa dessa operação após essa injeção do 3T24.

Obrigado.

**João Paulo Ferreira:**

Olá, Gustavo.

Eu só posso te dizer que a interpenetração *cross-sell* de fato subiu com a introdução do check-out unificado, e que nós ainda iremos aprender mais sobre estímulos para aumentar essa interpenetração. Além disso, de fato, o custo logístico vem caindo, como era de se esperar. Eu acho que eu não consigo te passar mais do que isso diretamente.

**Guilherme Castellan:**

Olá, Gustavo. Obrigado pela pergunta.

Acho que você levantou bem o ponto. Nós estamos nesse processo que tem um *timeline* que já foi acordado e nós, obviamente, estamos trabalhando com esse *timeline*. Nesse momento, para ser super honesto, apesar do mercado poder especular diversos *outcomes*, nós não vemos nenhum motivo material para que esse cronograma seja alterado significativamente. Nós acreditamos que o cronograma que foi aprovado é um cronograma justo, baseado na proposta do juiz no *second day hearing*. Então, nós estamos trabalhando com esse esquema.

Sobre o que pode acontecer depois, nós fomos bem claros desde o começo. Nós temos, basicamente, um DIP aprovado em um valor fixo até janeiro e nós não estamos aqui para especular os potenciais *outcomes*.

A única coisa que eu gostaria de levantar é que esses ajustes de caixa, especialmente que atingiram a dívida líquida, obviamente, foram altos 3T24. Nós não esperamos que isso aconteça no 4T24, especialmente porque novembro e dezembro são meses fortes de geração de caixa nos ativos da Avon lá fora. E, desde 2022, nós estamos com um *mindset* de “*cash is king*”, que é uma proteção de caixa bastante forte aqui do nosso lado. Então, quando nós pensamos em estrutura de capital, acho que é importante levar isso em consideração também.

**Gustavo Fratini:**

Super claro. Obrigado.

**Operador:**

A sessão de perguntas e respostas está encerrada. Volto agora a palavra a Fábio Barbosa.

**Fábio Barbosa:**

Gostaria apenas de agradecer a todos e nos colocar à disposição. Caso tenham dúvidas, que certamente nos próximos dias acontecerão, estaremos aqui.

Muito obrigado pela atenção e um bom dia a todos.

**Operador:**

A videoconferência de resultados referente ao 3T24 da Natura&Co está encerrada. A área de relações com investidores está à disposição para responder às demais dúvidas e questões.

Muito obrigado aos participantes e tenham um bom dia.