

Relatório de Administração 2018

Natura &co



Aēsop.



mensagem do Conselho de Administração

Nosso futuro global

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

Tivemos um ano bom! Natura &Co deu forma ao nosso sonho de ir ao mundo e levar para mais pessoas e ainda mais longe a visão de que os negócios devem ser um vetor de transformação positiva da sociedade. Neste primeiro ano de consolidação de um grupo global de cosmética, produzimos avanços significativos nos fundamentos que irão sustentar nosso desenvolvimento futuro.

Mantivemos firmes em nosso espírito as nossas crenças no poder da transformação, da colaboração, da transparência, da integridade, da diversidade e da interdependência entre tudo e todos. Essas certezas nos permitem mobilizar profissionais e negócios de diferentes geografias, alinhados pelo mesmo propósito: "Nutrir a beleza e as relações para uma melhor maneira de viver e fazer negócios".

No âmbito dos resultados dos negócios, 2018 também nos proporcionou relevantes evoluções. Natura consolidou pelo segundo ano consecutivo as bases de seu novo ciclo de crescimento, apoiado na revitalização da venda direta. The Body Shop avançou com sucesso em seu plano de transformação que trará

eficiência, novas plataformas de crescimento e rejuvenescimento da marca. E Aesop deu força à expansão de seus negócios, tanto em lojas, quanto em canais e novos mercados.

Esse despertar iluminado de Natura &Co não nos permite, porém, perder de vista a natureza do momento em que vivemos. Atravessamos tempos de incerteza. E não raro nos deparamos com a propagação de visões de mundo dissonantes das nossas. Diante de desafios sistêmicos e que impactam todo o planeta, acompanhamos com preocupação o surgimento de reações isolacionistas no plano das nações, o que torna ainda mais complexos os necessários esforços para um entendimento global.

Por confiarmos no poder construtivo do contraditório de ideias, entendemos que esse cenário pede que reafirmemos nossa convicção nos valores universais que formam o pensamento civilizatório globalizado. Acreditamos na força do livre comércio no mundo, na necessária justiça social com combate às desigualdades, e no urgente enfrentamento do aquecimento global. Entendemos que os negócios têm um papel imprescindível nessa transformação do mundo em

que vivemos. Mais que geradores de riqueza, criam valores que estão a serviço das relações humanas e da viabilização plena da vida. Natura &Co é fundada nessas premissas.

Trata-se de um compromisso de origem, que emana da trajetória das nossas empresas. Em agosto de 2019, celebraremos os 50 anos de Natura, a mais antiga das companhias de nosso grupo. É um acontecimento que nos emociona, sobretudo porque reconhecemos em nosso passado as alavancas para o futuro: as paixões pela cosmética e pelas relações. A experiência de autoconhecimento que a cosmética proporciona aliada às possibilidades ampliadas de relacionamento por meios físicos e digitais complementares indica um futuro muito bom para nos relacionarmos com cada vez mais pessoas, em mais lugares, com marcas diferentes.

Temos, portanto, motivos para festejar os ótimos resultados do primeiro ano completo de Natura &Co. Eles são consequência da qualidade e do talento de um time de colaboradores que tira proveito da força e da beleza da própria diversidade, em todas as dimensões, de origens a culturas, de experiências a contextos de negócios. Soma-se a isso a aplicação de uma estratégia que respeita as particularidades dos negócios e busca impulsioná-los para que cada um evolua e aporte o seu melhor ao todo. Avancamos assim na construção do futuro de um grupo ao mesmo tempo global e que valoriza a força das relações em todos os pontos de sua rede. ■

mensagem dos CEOs

Que bom começo!

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

Tudo o que é novo enfrenta um primeiro momento no qual é posto à prova. Foi o que ocorreu conosco em 2018. Demonstramos que a ideia de construir uma corporação diferente, com uma estrutura leve, que impulsiona as identidades e expertises de empresas absolutamente singulares, mas alinhadas em propósito, pode gerar valor relevante para a sociedade.

O primeiro ano de Natura &Co superou as projeções mais otimistas. Os resultados econômicos indicam a consistência de nossas estratégias iniciais, mas ainda não revelaram o potencial que está por vir a partir de toda sintonia, engajamento e força criativa que estamos mobilizando para construir as bases desse novo grupo. Definimos com clareza o propósito, as crenças e as aspirações que nos unem. Colocamos em prática um modelo de governança coerente com nossa ambição de construir uma cultura de autonomia com interdependência entre as empresas. Começamos a atuar

juntos na busca por excelência em temas-chave, como varejo, digitalização e sustentabilidade. Tudo isso sem perder o foco na agenda de cada negócio.

Natura, por exemplo, prosperou na adversidade. Conseguimos ganhar mercado em todos os países em que atuamos na América Latina, em um cenário extremamente desafiador, sobretudo no Brasil e na Argentina. Somos líderes nas três categorias-alvo que elegemos: perfumaria, corpo e presentes. Completamos o segundo ano de transformações internas e, com isso, preparamos a empresa para um ciclo de crescimento e transformação a partir de 2019, sustentado por uma visão contemporânea da venda direta. Nosso modelo comercial tem alavancado a produtividade e os ganhos das consultoras, usando a digitalização para potencializar as relações com os consumidores – que têm à disposição uma experiência de compra apoiada em vários canais de vendas. Temos ainda muito a alcançar

com a expansão dos recursos digitais para toda nossa operação no Brasil, nosso maior mercado, e para os demais países da América Latina.

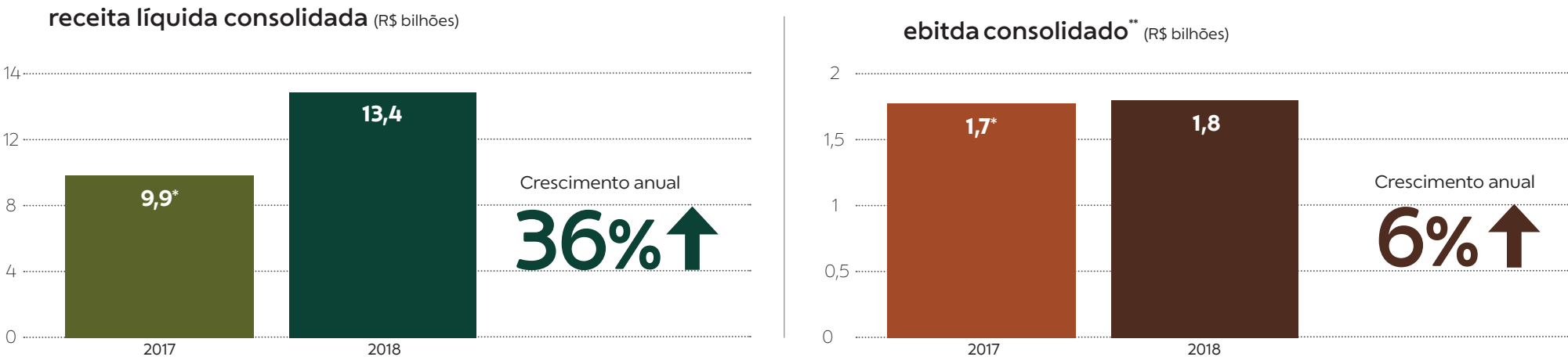
Aesop manteve sua trajetória de crescimento, que já a levou a quintuplicar suas vendas desde o início da década. Esse processo tira proveito agora de todas as oportunidades estratégicas que Natura &Co possibilita. E inclui evoluir na oferta omni-channel, buscar diferenciação de marca por meio de nossa mentalidade não conformista, reduzir o impacto ambiental e gerar efeito positivo sobre a sociedade. Seguimos lançando signature stores e produtos únicos ao redor do mundo, e desenvolvemos um programa global para estar mais próximos de nossos consumidores e capturarmos seus insights.

No caso do plano de transformação organizacional de The Body Shop, o ano de 2018 foi crucial. Tivemos avanços significativos em todas as frentes estratégicas: na revitalização de nossa marca, na otimização de nossas operações de varejo, na evolução da presença digital, nos ganhos de eficiência operacional e no redesenho de nossa organização. Resgatamos nosso passado e nosso

propósito para reafirmar: "Existimos para lutar por um mundo mais justo e mais bonito". Nesse processo, recuperamos nossa voz e lideramos o movimento global para banir os testes em animais da indústria cosmética. Iniciamos operações em novos mercados, como Bangladesh e Bulgária, e trabalhamos na recuperação de mercados-chave, como Estados Unidos e Alemanha.

Esse impressionante conjunto de realizações reforça nossa crença na capacidade de crescimento e geração de impacto positivo de Natura &Co, potencializada por sinergias, ganhos de eficiência e pela integração entre os negócios. Entre as oportunidades que podemos explorar estão a expansão de The Body Shop na América Latina, apoiada pela estrutura da Natura, ou a ampliação das vendas de produtos de nossas três empresas por meio de plataformas digitais, em diversas geografias. Esses são exemplos de como marcas icônicas podem atingir um novo patamar graças à combinação de suas forças, preservando o que há de único em suas identidades. E, assim, pretendemos não ser apenas mais uma grande corporação no mundo, mas ser o melhor grupo de beleza para o mundo. ■

Destaques do desempenho



*Não inclui os resultados anteriores à aquisição de The Body Shop (entre janeiro e agosto de 2017).
**Ebitda = Lucro Líquido - Receitas Financeiras + Despesas Financeiras + Imposto de Renda e Contribuição Social + Depreciações/Amortizações.

Quem somos

Natura &Co é um grupo global de cosmética, formado por três marcas icônicas, alinhadas no propósito de, por meio da beleza e das relações, promover uma melhor forma de viver e de fazer negócios. Estamos presentes em 73 países em todos os continentes, somos mais de 18 mil colaboradores, comprometidos em gerar impacto positivo econômico, social e ambiental a partir de produtos de origem natural.

NOSSO PROPÓSITO
Nutrir a beleza e as relações para uma melhor maneira de viver e fazer negócios.
NOSSOS VALORES
■ Temos paixão por sermos agentes de mudança.
■ Construímos relações a partir da transparência, colaboração e diversidade.
■ Somos comprometidos com a integridade e nos responsabilizamos por nossos atos.
■ Temos a coragem para desafiar o status quo e ir além.
■ Honramos e respeitamos a natureza interdependente das coisas.
NOSSA ASPIRAÇÃO
Ousaremos inovar para promover impacto econômico, social e ambiental positivo.

Desempenho 2018

No primeiro ano completo de atividades de nosso grupo, alcançamos progressos importantes em Natura, Aesop e The Body Shop. O desempenho do ano passado mostrou que nossas três empresas têm capacidade de execução e de mobilização para alcançar os objetivos traçados para cada uma delas. "Os resultados de 2018 nos dão confiança sobre as escolhas que fizemos. Natura &Co se baseia no respeito às identidades das marcas que a compõem, conta com uma estrutura leve que incentiva a autonomia e a interdependência dos negócios e sustenta-se em crenças e valores autênticos e diferenciadores", afirma Roberto Marques, presidente-executivo do Conselho de Administração.

O 2018 de Natura &Co foi marcado pelo forte desempenho de vendas e lucro. A receita líquida consolidada foi de R\$ 13,397 bilhões, com crescimento de 36,0% sobre o ano anterior, com contribuição positiva dos três negócios.

Natura obteve forte resultado consolidado, mantendo liderança em categorias-chave no Brasil e acelerada expansão na América Latina, com destaque para México, Argentina e Chile. Isso resultou em um crescimento de receita líquida de 9,9%, em comparação ao ano de 2017. Aesop registrou expansão de 50,6% da receita líquida no ano, quando comparada ao ano anterior. E The Body Shop apresentou crescimento de receita líquida de 166,8% em relação a 2017. Ao incluímos os valores pró-forma na base de 2017 (janeiro a agosto, antes da aquisição da empresa), a receita líquida teria crescido 177%.

O Ebitda consolidado de Natura &Co em 2018 foi de R\$ 1,847 bilhão, 6,0% maior que o do ano anterior, enquanto o lucro líquido atingiu R\$ 548,4 milhões. Tais números reafirmam que o grupo está no caminho certo para alcançar os seus objetivos de médio prazo.

Em linha com nosso compromisso de gerar resultados ambientais e sociais integrados ao desempenho econômico, nossos negócios seguiram desenvolvendo em 2018 iniciativas de referência em sustentabilidade. The Body Shop liderou o movimento global para o banimento dos testes em animais pela indústria cosmética. Em seu setor de atividade, Natura é a única companhia presente no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da bolsa de valores de São Paulo, a B3, e a única no Dow Jones Sustainability Index para mercados emergentes. E Aesop tem estruturado a operação de sua recém-criada Fundação, que atua para dar suporte às comunidades marginalizadas na Austrália. Neste momento, nossas três empresas estão empenhadas em alinhar seus indicadores de impacto ambiental e social, de acordo com o compromisso de criação de valor sustentável para nossos públicos de relacionamento em todas as geografias.

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Em 28 de dezembro de 2018, o Conselho de Administração aprovou "ad referendum" da Assembleia Geral Ordinária, a ser realizada em 12 de abril de 2019, a proposta para pagamento de juros sobre o capital próprio no valor total bruto de R\$ 111,4 milhões (R\$ 94,7 milhões líquidos de IRRF). Eles são equivalentes a uma remuneração líquida de R\$ 0,2199 por ação, referente ao período de 1º de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2018, e serão pagos em 26 de fevereiro de 2019. Adicionalmente, em 21 de fevereiro de 2019, foram propostos dividendos no montante de R\$ 56,7 milhões, sem retenção de imposto de renda na fonte, equivalentes à remuneração de R\$ 0,1315 por ação, a serem pagos em 18 de abril de 2019. Os dividendos e juros sobre capital próprio líquidos de IRRF, apurados no exercício findo em 31 de dezembro de 2018, totalizam R\$ 151,4 milhões, o que corresponde a uma remuneração líquida de R\$ 0,3514 por ação e distribuição de 30% do lucro líquido de 2018 após a destinação das reservas de incentivos fiscais.

Governança

A estrutura de governança segue em evolução para atender as características de Natura &Co, grupo global do qual a Natura Cosméticos S.A. é a controladora. O Conselho de Administração encerrou o ano com nove conselheiros, sendo cinco independentes. Contamos com a chegada da norte-americana Jessica DiLullo Herrin, que aporta ao grupo sua experiência em venda direta e em grandes empresas de tecnologia. O conselheiro Marcos Lisboa, que prestou relevantes contribuições por sete anos ao Conselho, deixou a função em abril, por iniciativa própria, para se dedicar

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

CONHEÇA MAIS SOBRE CADA COMPANHIA

NATURA

É a nossa marca de mais longa trajetória, completando 50 anos em agosto de 2019. Fundada no Brasil, opera também em Argentina, Chile, Colômbia, Estados Unidos, França, México e Peru. Conta com uma rede de 1,7 milhão de consultoras, 45 lojas próprias, produtos em 3,8 mil farmácias e a plataforma online líder do mercado brasileiro de cosméticos. Foi a primeira companhia de capital aberto no mundo a se tornar uma Empresa B, em 2014.

AESOP

É internacionalmente reconhecida por entregar produtos e experiências excepcionais a seus consumidores. Atua em 25 países, com 227 signature stores, lojas próprias com design único (muitas vezes assinado por célebres arquitetos), além de produtos vendidos em 92 lojas de departamento. Dezesete países já são atendidos por seus websites de e-commerce, e também há importantes parcerias com outras plataformas de vendas online.

THE BODY SHOP

Tem presença global. Está em 69 países por meio de 2.935 lojas, sendo 1.037 próprias, e 12 centros de distribuição, além de 45 websites e cerca de 20 mil consultoras. É a marca mundial de cosméticos mais bem avaliada em ética, fruto de seu reconhecido ativismo. Em 2018, atuou nas mais diversas causas, do banimento dos testes em animais ao apoio humanitário a refugiados, passando pela promoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Estratégia

Desenvolvemos um modelo multimarca, que busca o crescimento sinérgico dos negócios em escala global a partir da oferta de produtos inovadores e sustentáveis por meio de múltiplos canais de vendas.

Nossas marcas possuem expressão local e internacional, expertises que se complementam e predominância em segmentos de mercado diversos. E já começam a se beneficiar de uma estrutura corporativa com menos níveis hierárquicos (ver Governança) e maior integração. Em 2018, criamos as Redes de Excelência, centros de colaboração em três temas estratégicos – digital, sustentabilidade e varejo – para compartilhamento de boas práticas e construção de ações conjuntas entre executivos das três empresas. Tivemos também o lançamento da Organização Global de Procurement, que tem gerado ganhos de escala para o grupo em negociações com fornecedores. A estimativa é que iniciativas como essas gerem sinergias e um valor incremental no Ebitda de cerca de R\$ 1 bilhão nos primeiros cinco anos de formação do grupo.

A atuação em múltiplos canais também ganha intensidade em 2019, com o crescimento acelerado das plataformas digitais, além da expansão geográfica das marcas, suportadas pelas estruturas já existentes no grupo. É o caso, por exemplo, do potencial de ampliação da presença de The Body Shop na América Latina, beneficiada pelas operações de Natura, que, por sua vez, deverá conduzir seu crescimento internacional apoiada na rede de relações de The Body Shop.

As três empresas mantêm as próprias agendas estratégicas:

NATURA completou os dois anos de seu processo de transformação e inicia agora um novo ciclo de expansão, orientada pelas seguintes diretrizes:
• Recuperar a preferência e o desejo pela marca • Buscar maior diferenciação nas categorias-foco por meio de inovação • Ampliar o poder da Venda Direta, melhorando a experiência de compra da consumidora e a rentabilidade da consultora • Expandir a presença multicanal • Acelerar a transformação digital do negócio • Entrar em mercados internacionais que permitam crescimento acelerado • Adotar modelos inovadores de organização e gestão de pessoas, que viabilizem os negócios futuros
AESOP prossegue com a expansão de seus negócios, com maior precisão nos seus objetivos:
• Construir uma maior penetração nos mercados ao redor do mundo • Evoluir na oferta omni-channel • Aplicar uma mentalidade não conformista • Continuar a lançar produtos inovadores • Reduzir impacto ambiental e gerar impacto positivo na sociedade
THE BODY SHOP entra no segundo ano de transformação organizacional, buscando consolidar ganhos de eficiência e iniciar preparação para o crescimento futuro:
• Rejuvenescimento da marca • Otimização das operações de varejo • Aprimoramento da experiência multicanal • Evolução da eficiência operacional • Redesenho da estrutura organizacional

a outros projetos. E registramos com profundo pesar a perda do conselheiro Peter Saunders, falecido em agosto.

No âmbito executivo, José Antonio de Almeida Filippo assumiu em maio a Vice-presidência de Finanças e Relações com Investidores. Ele também ocupa uma posição no Comitê de Operações do Grupo (GOC, na sigla em inglês), que é liderado pelo presidente-executivo do Conselho, Roberto Marques. Também integram o Comitê os CEOs das três companhias, representantes de áreas-chave e o vice-presidente de Transformação de The Body Shop, Robert Chatwin. Criado em 2017, o comitê tem o objetivo de dinamizar soluções para

Natura &Co e se reuniu cinco vezes ao longo do ano, sendo a primeira delas em fevereiro, no Brasil. Cada uma de nossas três empresas mantém seu próprio Comitê Executivo, assegurando o adequado equilíbrio entre a necessidade de integração e sinergia e a autonomia dos negócios.

A estrutura de compliance foi consolidada nas três empresas, incluindo o canal de ouvidoria, reforçando as estruturas de ética e integridade no grupo. Alinhados às melhores práticas globais, revisamos o Código de Conduta de Natura em 2017 e, em 2018, atualizamos os códigos de Aesop e The Body Shop.

ADERÊNCIA À CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO

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

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

da B3 e do Contrato de Participação no Novo Mercado.

RELACIONAMENTO COM AUDITORES INDEPENDENTES

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

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

No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2018, foram contratados serviços de conformidade tributária, que totalizaram R\$ 0,5 milhão

e representaram 4,1% do total de honorários de serviços de auditoria independente contratados para o referido exercício. Em relação a esses serviços não relacionados à auditoria, a KPMG declarou à Natura que não existiu qualquer vínculo ou situação de fato que tenha configurado conflito de interesses que pudesse inviabilizar o exercício das suas atividades como auditor da Natura de forma independente.



São Paulo, 21 de fevereiro de 2019.

4T-18: Mais um trimestre com forte desempenho

Crescimento de dois dígitos de receita, EBITDA e lucro líquido; geração de caixa mais que duplica no período

Natura, The Body Shop e Aēsop registraram desempenho operacional ajustado consistente

• **Crescimento de dois dígitos da receita líquida consolidada no 4T:** R\$ 4,3 bilhões no 4T-18, **aumento de 16,1% em bases reportadas e de 12,9%** em bases ajustadas¹ (9,6% em moeda constante). Em 2018, a receita líquida reportada² **cresceu 36,0%**, atingindo **R\$ 13,4 bilhões**, enquanto o crescimento da receita líquida ajustada foi de 13,5% (8,6% em moeda constante):

- **Natura:** A receita líquida reportada cresceu 15,7% no 4T-18 e 9,9% no ano. Já a receita líquida ajustada em reais aumentou 10,4% no 4T-18 e de 8,2% no ano, refletindo o bom desempenho tanto no Brasil (+11,2% no 4T-18 ajustada) como na Latam (+8,1% ajustada em reais e +23,1% em moeda constante). O crescimento do 4T no Brasil foi o maior desde 2010, impulsionado pela mais bem-sucedida campanha de natal já realizada e pelo 9º aumento consecutivo de dois dígitos da produtividade das consultoras. No ano, ampliamos nossa participação de mercado e fortalecemos nossa liderança no setor, com destaque para categorias-chave como perfumaria, corpo e presentes*. Na Latam vimos forte crescimento em todos os países, principalmente no México, Argentina e Colômbia, com importante ganho de preferência de marca na região.
- **The Body Shop:** A receita líquida em reais cresceu 11,2% no 4T-18 e 17,7%¹ no ano. Em moeda constante, as vendas caíram 1,7% no 4T-18 e cresceram 1,7% no ano. As vendas do 4T foram impactadas pelo fechamento líquido de 62 lojas próprias ao longo do ano que apresentaram baixo desempenho, bem como pela antecipação dos pedidos de máster franqueados para o 3T-18 (vs. 4T-17). Em bases comparáveis ("mesmas lojas"), as vendas em lojas próprias cresceram 0,7% no 4T-18, refletindo a bem-sucedida campanha de Natal, inclusive no Reino Unido, nosso maior mercado, onde houve crescimento de 2,5%, nas mesmas lojas. No ano, as vendas das mesmas lojas próprias cresceram 1,8%.
- **Aēsop:** Forte crescimento de dois dígitos em reais de 43,9% no 4T-18 (+25,6% em moeda constante) e de 50,6% no ano (+31,0% em moeda constante), refletindo o bom desempenho em todos os canais e geografias. As vendas de mesmas lojas exclusivas registraram aumento de 13,5% no 4T-18 e de 17,8% no ano.

• **Crescimento de dois dígitos do EBITDA consolidado.** O EBITDA reportado foi de R\$ 714,6 milhões no 4T-18, **aumento de 13,7%** vs. 4T-17, atingindo margem de 16,5%. O EBITDA ajustado¹ atingiu R\$ 738,0 milhões, apresentando forte aumento de 17,4%. Em 2018, o EBITDA reportado foi de R\$ 1.846,6 milhões, aumento de 6,0% (Margem EBITDA de 13,8%), enquanto o EBITDA ajustado totalizou R\$ 1.904,4 milhões, com crescimento de 23,0%:

- Na **Natura:** No 4T-18 o EBITDA reportado cresceu 21,9%, com margem de 17,5%. O EBITDA ajustado cresceu 18,5% (Brasil: +18,4% e Latam: +21,5%). No ano, o EBITDA reportado reduziu 2,9% (Margem EBITDA de 17,5%), mas apresentou crescimento de 9,9% em bases ajustadas (Brasil: +5,5% e Latam: +27,3%).
- **The Body Shop:** No 4T-18 a margem EBITDA reportada foi de 15,5%, impactada pelos mesmos efeitos sobre a receita mencionados acima e por custos de transformação de R\$ 36,1 milhões. A margem EBITDA ajustada (ex-custos de transformação) foi de 18,2%, aumento de 23 pontos base. Em 2018, a margem EBITDA reportada foi de 7,9%, enquanto a margem EBITDA ajustada atingiu 10,4% (+284 pontos base).
- **Aēsop:** No 4T-18 o EBITDA reportado cresceu 25,0% em reais, atingindo uma margem EBITDA de 23,9%, mesmo com o impacto de provisões maiores relacionadas ao plano de retenção, que refletem um desempenho superior da Companhia. Em 2018, o EBITDA cresceu 46,7% em reais (margem EBITDA de 15,3%).

• **O lucro líquido aumentou 48,7% no trimestre.** O lucro líquido reportado no 4T-18 foi de R\$ 381,7 milhões vs. R\$ 256,8 milhões no 4T-17, impulsionado por um EBITDA maior, menores despesas financeiras e menor alíquota efetiva de imposto de renda. O forte crescimento foi alcançado mesmo diante dos efeitos da hiperinflação na Argentina e custos de transformação da The Body Shop. **O lucro operacional ajustado** registrou aumento de **2,9% no 4T-18**, e de **17,3% no acumulado do ano**.

• **A geração de caixa livre mais que dobrou, atingindo R\$ 708,7 milhões no trimestre, comparado a R\$ 296,2 milhões no 4T-17, contribuindo significativamente para a desalavancagem da companhia. O indicador de dívida líquida em relação ao EBITDA diminuiu para 2,71x no 4T-18, comparado a 3,01x no 4T-17 e 3,27x no 3T-18, em linha com o *guidance* de 1,4x até 2021.**

¹ Ajustado: exclui os efeitos não-recorrentes ou não-comparáveis entre os períodos sob análise. Inclui os números pró-forma da The Body Shop de janeiro a agosto de 2017 para fins de comparação.

² Inclui somente 4 meses da The Body Shop em 2017

* Fonte: Kantar Worldpanel 2018. Categorias-chave: perfumaria, corpo e presentes

- **Avanços em sustentabilidade:** A Natura conquistou o primeiro lugar na premiação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável concedida pelo Governo Federal, pelo seu Sistema de Verificação da Sociobiodiversidade, que promove o comércio justo e processo ético de compras de ativos biológicos da Amazônia com comunidades fornecedoras. A Aesop lançou um programa de reciclagem de embalagens em Hong Kong. O programa *Re-Wilding the World* da The Body Shop assumiu o compromisso de proteger mais de 11 milhões de m² das florestas *Wye Valley*, na Inglaterra, e do Refúgio *Caucasus Wildlife*, na Armênia.

Comentário da Administração:

Natura &Co encerrou o seu primeiro ano de existência com resultados fortes resultados, comprovando a excelência na execução, a relevância e o potencial de crescimento adicional do grupo multimarca, multicanal e orientado por propósitos que estamos construindo. Isso se traduziu em crescimento de dois dígitos da receita, do EBITDA ajustado e do lucro líquido, além da forte geração de caixa no 4T-18, mesmo diante do ambiente desafiador em diversos mercados-chave, promovendo impacto socioambiental positivo.

Nossas três marcas icônicas contribuíram para esse desempenho, mostrando que cada uma preserva a sua individualidade, ao mesmo tempo em que desfruta dos benefícios de escala, recursos, compartilhamento de boas práticas e direcionamento estratégico do grupo.

O 4T foi o mais forte já registrado pela empresa em vendas. O EBITDA cresceu tanto no Brasil quanto na Latam. O crescimento das vendas no 4T no Brasil foi o maior desde 2010, impulsionado pela mais bem-sucedida campanha de natal da história e pelo 9º trimestre consecutivo de aumento de dois dígitos na produtividade das consultoras. No mesmo ano, a companhia consolidou seu modelo de Vendas por Relacionamento e fortaleceu a digitalização das suas 1,7 milhão de consultoras. A Natura manteve o seu crescimento omnicanal e lançou produtos inovadores, com ganho de market share no Brasil e fortalecimento da sua liderança no setor, com destaque para categorias-chave como fragrâncias, corpo e presentes. Na Latam, vimos crescimento em todos os países, particularmente no México, Argentina e Colômbia, com importante ganho de preferência de marca na região.

O processo de transformação da The Body Shop segue evoluindo e mostrando resultados encorajadores. O desempenho das mesmas lojas apresentou melhora no 4T-18, ao passo que as vendas reportadas foram impactadas pela decisão de otimização da rede de lojas, por meio do fechamento de lojas que apresentavam baixo desempenho, e pelos efeitos já esperados da antecipação de pedidos dos franqueados. O desempenho no ano mostra que o rejuvenescimento da marca está no caminho certo: tanto a receita quanto o EBITDA ajustado apresentaram crescimento e expansão de margem EBITDA, mesmo diante dos custos de transformação que, conforme esperado, atingiram 20 milhões de libras ao longo do ano. A combinação de produtos vencedores, inovadores (tal como o *body yogur*) e boa execução permitiram à empresa entregar fortes resultados no Natal, inclusive no Reino Unido, onde seu desempenho superou o do mercado.

A Aesop novamente registrou importante crescimento de dois dígitos nas vendas. O resultado foi alcançado não apenas nos mercados mais novos, onde a companhia segue expandindo – em 2018, a Aesop entrou na Rússia e na Bélgica – mas também em mercados mais maduros, tais como a Austrália, seu país de origem, onde as vendas registraram aumento de 18%. A Aesop avançou ainda mais na implementação da sua estratégia One Retail, com a oferta de produtos diferenciados em diversos canais.

O Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade da Natura, criado em parceria com a UEBT para promover o comércio justo com comunidades fornecedoras e o fornecimento ético de ingredientes amazônicos, recebeu um importante reconhecimento no trimestre: o prêmio “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS Brasil”, concedido pelo Governo Federal. A Aesop lançou um programa de reciclagem de embalagens em Hong Kong, visando ao desenvolvimento desses hábitos no país. Já a The Body Shop avançou no seu programa *Re-Wilding the World*, compromisso assumido com a proteção de mais de 11 milhões de m² na floresta *Wye Valley* e no Refúgio *Caucasus Wildlife*, na Armênia.

Do ponto de vista financeiro, a Natura &Co segue registrando forte geração de caixa, que mais que duplicou no último trimestre do ano. Isso colaborou com a desalavancagem do grupo, que encerrou o ano com uma relação de dívida líquida para EBITDA de 2,71x, abaixo do trimestre anterior, quando era 3,27x e abaixo do final do ano anterior, quando era de 3,01x.

Com fortes resultados e as três marcas crescendo, Natura &Co está no caminho certo para alcançar os seus objetivos de médio prazo e seguir adicionando valor para os seus públicos de interesse.

Distribuição

Em 21 de fevereiro de 2019, a Natura anunciou a distribuição de dividendos referentes a 2018 no valor de R\$ 56,7 milhões. Considerando os juros sobre capital próprio anunciados em dezembro de 2018, a distribuição total de lucros em 2018 atingiu R\$ 151,4 milhões, a serem aprovados em Assembleia Geral Ordinária de acionistas em 12 de abril de 2019. Isso resultou em uma remuneração líquida por ação de R\$ 0,3514 em 2018.

1. Análise dos Resultados

Quarto trimestre e exercício de 2018:

Abaixo apresentamos os resultados consolidados¹ por marca e por unidade de negócios:

R\$ milhões	Consolidado ³			Resultado Consolidado								
				Natura			The Body Shop			Aesop		
	4T-18 ^a	4T-17 ^a	Var. %	4T-18	4T-17	Var. %	4T-18	4T-17	Var. %	4T-18	4T-17	Var. %
Receita Bruta	6.112,0	5.350,1	14,2	3.631,6	3.173,9	14,4	2.083,0	1.900,1	9,6	397,4	276,2	43,9
Receita Líquida	4.335,6	3.732,9	16,1	2.629,3	2.271,6	15,7	1.346,2	1.211,0	11,2	360,0	250,2	43,9
CMV	(1.264,0)	(1.096,5)	15,3	(885,2)	(753,2)	17,5	(337,2)	(310,9)	8,5	(41,6)	(32,4)	28,3
Lucro Bruto	3.071,6	2.636,3	16,5	1.744,1	1.518,4	14,9	1.009,0	900,1	12,1	318,5	217,8	46,2
Despesas com Vendas, Marketing e Logística ^e	(1.785,9)	(1.534,6)	16,4	(1.042,0)	(870,3)	19,7	(627,4)	(558,3)	12,4	(116,4)	(106,0)	9,8
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos	(703,6)	(562,1)	25,2	(365,9)	(348,8)	4,9	(200,0)	(155,6)	28,6	(137,6)	(57,7)	138,5
Despesas Corporativas ^b	(39,7)	(12,6)	215,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Receitas/ (Despesas) Operacionais, Líquidas	37,3	(42,4)	-	32,9	(22,2)	-	2,1	(21,4)	-	2,3	1,1	105,3
Despesas com Aquisição ^c	-	(22,5)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custos de Transformação	(36,1)	-	-	-	-	-	(36,1)	-	-	-	-	-
Depreciação	171,0	166,3	2,8	90,6	100,0	(9,4)	61,3	52,7	16,2	19,2	13,6	41,2
EBITDA	714,6	628,4	13,7	459,7	377,2	21,9	208,8	217,5	(4,0)	85,9	68,7	25,0
Depreciação	(171,0)	(166,3)	2,8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas/ (Despesas) Financeiras, Líquidas	(107,6)	(113,5)	(5,2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro antes do IR/CSLL	436,0	348,6	25,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposto de Renda e Contribuição Social	(54,2)	(91,7)	(40,8)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro Líquido Consolidado	381,7	256,8	48,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Margem Bruta	70,8%	70,6%	0,2 pp	66,3%	66,8%	(0,5) pp	75,0%	74,3%	0,6 pp	88,5%	87,1%	1,4 pp
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	41,2%	41,1%	0,1 pp	39,6%	38,3%	1,3 pp	46,6%	46,1%	0,5 pp	32,3%	42,4%	(10,0) pp
Despesas Adm, P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	16,2%	15,1%	1,2 pp	13,9%	15,4%	(1,4) pp	14,9%	12,8%	2,0 pp	38,2%	23,1%	15,2 pp
Margem EBITDA	16,5%	16,8%	(0,4) pp	17,5%	16,6%	0,9 pp	15,5%	18,0%	(2,5) pp	23,9%	27,5%	(3,6) pp
Margem Líquida	8,8%	6,9%	1,9 pp	-	-	-	-	-	-	-	-	-

^a Resultado consolidado inclui as despesas de aquisição da TBS e despesas corporativas.

^b Resultado Natura exclui as despesas de aquisição da TBS e despesas corporativas em 2017 para melhor apresentação e comparabilidade

^c Refere-se às despesas de aquisição da TBS.

^d EBITDA 4T-17 de Natura inclui os efeitos positivos da reversão de IPI

^e Inclui o valor referente a perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes

R\$ milhões	Consolidado ³			Resultado Consolidado								
				Natura			Aesop			The Body Shop		
	2018 ^a	2017 ^d	Var. %	2018	2017	Var. %	2018	2017	Var. %	2018	2017	Var. %
Receita Bruta	18.562,0	13.750,9	35,0	11.647,3	10.716,2	8,7	1.174,4	779,7	50,6	5.740,2	2.254,9	154,6
Receita Líquida	13.397,4	9.852,7	36,0	8.447,4	7.689,7	9,9	1.064,0	706,4	50,6	3.886,0	1.456,6	166,8
CMV	(3.782,8)	(2.911,1)	29,9	(2.723,3)	(2.460,5)	10,7	(116,1)	(80,1)	44,9	(943,5)	(370,5)	154,6
Lucro Bruto	9.614,6	6.941,6	38,5	5.724,0	5.229,2	9,5	948,0	626,4	51,3	2.942,5	1.086,0	171,0
Despesas com Vendas, Marketing e Logística ^e	(6.066,6)	(4.198,7)	44,5	(3.492,5)	(3.138,3)	11,3	(476,3)	(360,2)	32,2	(2.097,8)	(700,3)	199,6
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos	(2.149,5)	(1.501,7)	43,1	(1.110,9)	(1.095,3)	1,4	(378,3)	(204,9)	84,6	(660,3)	(201,5)	227,7
Despesas Corporativas ^b	(102,0)	(34,7)	194,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras Receitas/ (Despesas) Operacionais, Líquidas	58,7	239,4	(75,5)	54,6	259,4	(79,0)	1,9	1,3	48,2	2,3	(21,4)	-
Despesas com Aquisição ^c	-	(87,3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custos de Transformação	(98,5)	-	-	-	-	-	-	-	-	(98,5)	-	-
Depreciação	589,9	383,3	53,9	305,3	269,6	13,3	67,0	48,0	39,6	217,6	65,7	231,2
EBITDA	1.846,6	1.741,9	6,0	1.480,5	1.524,7	(2,9)	162,3	110,6	46,7	305,8	228,6	33,8
Depreciação	(589,9)	(383,3)	53,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Receitas/ (Despesas) Financeiras, Líquidas	(583,3)	(387,4)	50,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro antes do IR/CSLL	673,4	971,2	(30,7)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposto de Renda e Contribuição Social	(125,0)	(300,9)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lucro Líquido Consolidado	548,4	670,3	(18,2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Margem Bruta	71,8%	70,5%	1,3 pp	67,8%	68,0%	(0,2) pp	89,1%	88,7%	0,4 pp	75,7%	74,6%	1,2 pp
Despesas Vendas, Marketing e Logística/Receita Líquida	45,3%	42,6%	2,7 pp	41,3%	40,8%	0,5 pp	44,8%	51,0%	(6,2) pp	54,0%	48,1%	5,9 pp
Despesas Adm, P&D, TI e Projetos/Receita Líquida	16,0%	15,2%	0,8 pp	13,2%	14,2%	(1,1) pp	35,6%	29,0%	6,5 pp	17,0%	13,8%	3,2 pp
Margem EBITDA	13,8%	17,7%	(3,9) pp	17,5%	19,8%	(2,3) pp	15,3%	15,7%	(0,4) pp	7,9%	15,7%	(7,8) pp
Margem Líquida	4,1%	6,8%	(2,7) pp	-	-	-	-	-	-	-	-	-

^a Resultado consolidado inclui as despesas de aquisição da TBS e despesas corporativas.

^b Resultado Natura exclui as despesas de aquisição da TBS e despesas corporativas em 2017 para melhor apresentação e comparabilidade

^c Refere-se às despesas de aquisição da TBS.

^d EBITDA 2017 inclui os efeitos positivos da reversão do IPI

^e Inclui o valor referente a perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes

¹ Resultados consolidados incluem Natura, Aesop, The Body Shop e as subsidiárias da Natura nos EUA França e Holanda.

Os quadros abaixo apresentam a reconciliação entre os resultados consolidados reportados e os resultados consolidados ajustados, nas linhas de receita líquida e EBITDA:

R\$ milhões	Resultados Consolidados					
	4T-18	4T-17	Var. %	2018	2017	Var. %
Receita líquida reportada	4.335,6	3.732,9	16,1%	13.397,4	9.852,7	36,0%
IFRS 15 - Acréscimos e penalidades por atrasos na Natura Brasil e outras provisões	(29,4)	-	-	(128,2)	-	-
IFRS 15 - Acréscimos e penalidades na Natura Latam	(11,4)	-	-	(40,9)	-	-
Hiperinflação e efeitos de câmbio - Argentina	(80,2)	-	-	44,5	-	-
Receita líquida da The Body Shop 2017 (pró-forma)	-	-	-	-	1.844,5	-
Receita líquida ajustada (comparável)	4.214,6	3.732,9	12,9%	13.272,8	11.697,1	13,5%

R\$ milhões	Resultados Consolidados					
	4T-18	4T-17	Var. %	2018	2017	Var. %
EBITDA reportado	714,6	628,4	13,7%	1.846,6	1.741,9	6,0%
Reversão de IPI e outras provisões/reversões	-	-	-	-	(59,3)	-
Reversão/Recuperação de PIS e COFINS	(57,2)	-	-	(57,2)	(154,8)	-
IFRS 15 - Acréscimos e penalidades por atrasos na Natura Brasil e outras provisões	35,7	-	-	(27,6)	-	-
Hiperinflação e efeitos de câmbio - Argentina e outras provisões	8,8	-	-	44,1	-	-
Custos de transformação da The Body Shop's	36,1	-	-	98,5	-	-
EBITDA The Body Shop 2017 (pró-forma)	-	-	-	-	20,7	-
EBITDA ajustado (comparável)	738,0	628,4	17,4%	1.904,4	1.548,5	23,0%
Margem EBITDA ajustada (comparável)	17,5%	16,8%	0,7 pp	14,3%	13,2%	1,1 pp

- Reversão de provisões fiscais na Natura Brasil em 2017, com impactos na receita líquida e CPV (provisão/reversão de IPI e outros impostos), e EBITDA (IPI, PIS e COFINS) e outros ajustes de provisão em 2017.
- Recuperação de impostos relacionados a pagamentos de PIS e COFINS incluídos na base de contribuição de ICMS.
- IFRS 15: reclassificação das cobranças por pagamento em atraso no 4T-18, com impactos na receita líquida e EBITDA da Natura Brasil e na receita líquida da Latam.
- Normas contábeis para tratamento de hiperinflação e conversão cambial (IAS29 e IAS21, respectivamente*) na Argentina no 4T-18 com impacto no resultado (P&L) da Latam.
- Custos de transformação da The Body Shop referem-se aos valores alocados à execução do plano de transformação anunciando anteriormente pelo grupo, com impacto no EBITDA.
- Receita e EBITDA pró forma, pré-aquisição da The Body Shop entre janeiro e agosto considerados nos números de 2017 acima, para fins de comparação.

Crescimento de dois dígitos da receita líquida consolidada no 4T-18 e 2018

No 4T-18, a receita líquida consolidada reportada em reais registrou aumento de 16,1% sobre o mesmo período do ano anterior. A receita líquida ajustada (vide explicação acima) cresceu 12,9%, impulsionada pelos bons resultados dos três negócios. Na Natura, Brasil e Latam apresentaram crescimento nas principais categorias e online, com ganhos de participação de mercado e de produtividade das consultoras. As vendas da The Body Shop cresceram 11,2% em reais, apesar do fechamento de 62 lojas próprias que apresentavam baixo desempenho e da antecipação de compras pelos franqueados, que beneficiou o 3T-18 (vs 4T-17). Já a Aesop registrou forte crescimento de 43,9%, em reais, refletindo o bom desempenho das vendas mesmas lojas exclusivas e das vendas online.

Em 2018, a receita líquida consolidada reportada em reais cresceu 36,0% sobre o mesmo período do ano anterior. A receita líquida ajustada em reais cresceu 13,5%.

Aumento da margem bruta no 4T-18 e 2018

A margem bruta consolidada reportada registrou aumento de 22 pontos base no 4T-18, atingindo 70,8%. Já a margem bruta ajustada foi de 71,2% no 4T-18, um aumento de 56 pontos base.

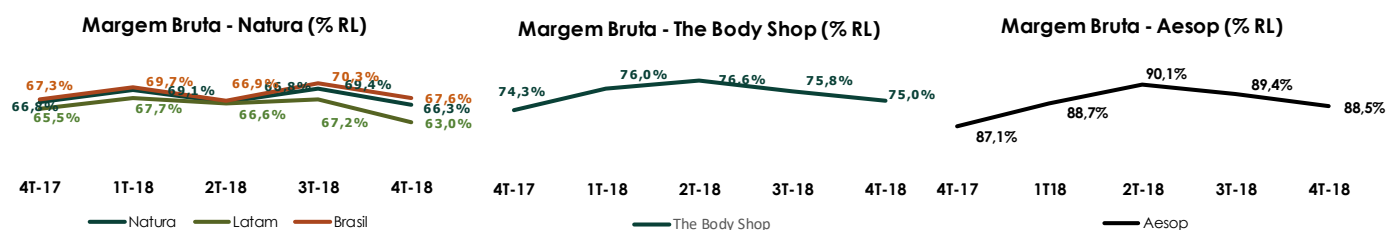
Em 2018, a margem bruta consolidada reportada foi de 71,8%, melhora de 131 pontos base em relação a 2017, enquanto a margem bruta ajustada foi de 71,7%, com expansão de 40 pontos base.

No Brasil, a margem bruta reportada da **Natura** foi de 67,6% no 4T-18, aumento de 27 pontos base, refletindo a adoção da norma IFRS 15. Excluindo tal efeito, a margem bruta ajustada foi de 67,1%, 24 pontos base abaixo do 4T-17, impactada principalmente pelo efeito da variação cambial sobre os custos de produção.

Na Latam, a **Natura** registrou margem bruta de 63,0% no 4T-18, contra 65,5% no 4T-17. A margem bruta ajustada (excluindo os efeitos de IFRS 15 e os efeitos contábeis da hiperinflação) foi de 65,5% no 4T-18, permanecendo estável em relação ao 4T-17.

A margem bruta da The Body Shop melhorou 70 pontos base no 4T-18, atingindo 75,0%, impulsionada principalmente pelo menor nível de descontos.

A margem bruta da Aesop cresceu 140 pontos base no 4T-18, atingindo 88,5%.

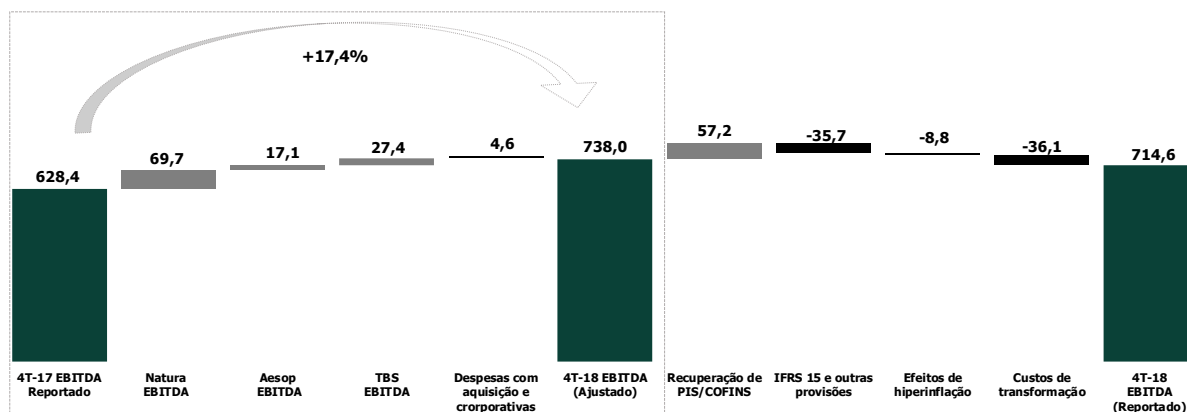


Crescimento do EBITDA consolidado no 4T-18 e 2018

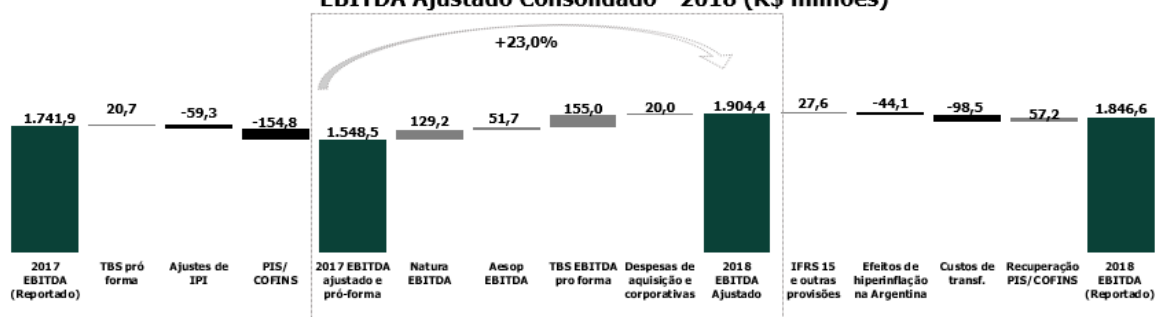
No 4T-18, o EBITDA consolidado reportado em reais cresceu 13,7% em relação ao mesmo período do ano anterior. Já o EBITDA consolidado ajustado (vide reconciliação na página 5) aumentou 17,4%, com margem EBITDA de 17,5%, expansão de 67 pontos base, refletindo o bom desempenho dos três negócios. O EBITDA ajustado combinado da Natura Brasil e Latam cresceu 18,5%, explicado pelo aumento das vendas e diminuição das despesas gerais e administrativas, resultando em uma expansão da margem de 121 pontos base. O EBITDA ajustado da The Body Shop cresceu 12,6%, alcançando uma margem de 18,2%, aumento de 23 pontos base, refletindo uma maior eficiência operacional, mesmo com o impacto nas vendas do fechamento de 62 lojas e da antecipação de pedidos de franqueados no 3T-18 (diferentemente do ano anterior, que foram concentrados no 4T-17). O EBITDA da Aesop cresceu 25,0% no 4T-18, atingindo margem de 23,9%, impactada pelo aumento da provisão para o plano de retenção, refletindo o resultado acima do esperado para o EBITDA da empresa.

Em 2018, o EBITDA consolidado reportado em reais cresceu 6,0% em relação ao ano anterior, enquanto o EBITDA ajustado em reais, avançou 23,0%, acompanhado de expansão de 111 pontos base da margem, que foi de 14,3%.

EBITDA Ajustado Consolidado 4T-18 (R\$ milhões)



EBITDA Ajustado Consolidado - 2018 (R\$ milhões)



Resultado Financeiro

O quadro abaixo apresenta as principais variações nas receitas e despesas financeiras. A despesa financeira líquida do 4T-18 foi de R\$ 107,6 milhões, o que representa uma redução de R\$ 5,9 milhões em relação ao 4T-17. O resultado foi impactado principalmente pela recuperação fiscal de ICMS recolhido sobre PIS e COFINS (item 3 abaixo), e pela redução das despesas financeiras relacionadas à aquisição da The Body Shop (item 5 abaixo). Tais efeitos foram parcialmente compensados pelo aumento das despesas financeiras das operações na Latam (item 4), bem como resultados da contabilidade relacionada à hiperinflação na Argentina.

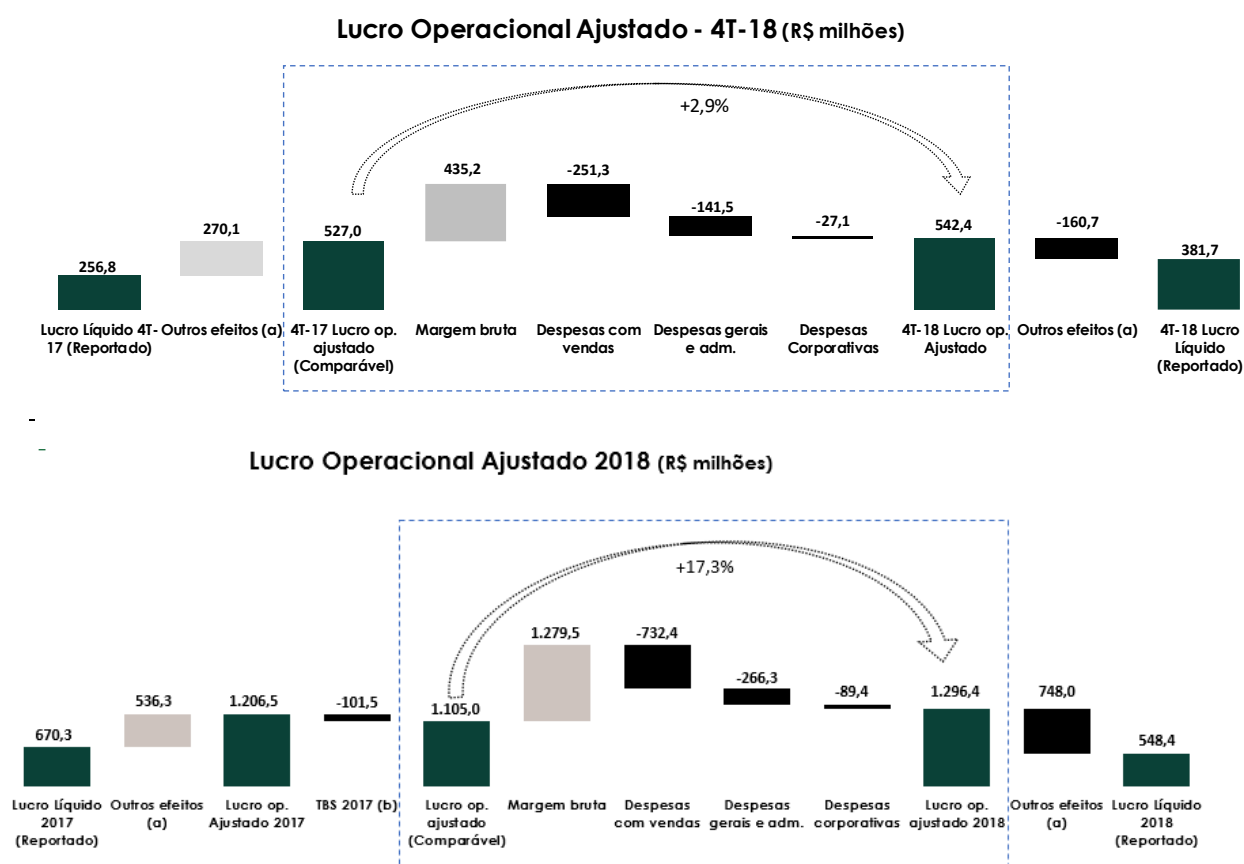
Em 2018, a despesa financeira líquida foi de R\$ 583,3 milhões, comparada a R\$ 387,4 milhões em 2017, devido principalmente ao serviço da dívida com a aquisição da The Body Shop.

R\$ milhões	4T-18	4T-17	Var. R\$	2018	2017	Var. R\$
Receitas e Despesas Financeiras, Líquidas	(107,6)	(113,5)	5,9	(583,3)	(387,4)	(195,8)
1. Empréstimos e Aplicações	(129,6)	(122,6)	(7,0)	(524,4)	(312,7)	(211,7)
2. Variação Cambial Operacional	(2,6)	4,6	(7,3)	26,2	2,7	23,5
3. Contingências Judiciais	82,9	61,4	21,5	92,2	126,2	(34,0)
3. Operações Internacionais	(22,7)	(1,5)	(21,2)	(47,1)	1,5	(48,5)
4. Outras Despesas e Receitas Financeiras	(35,5)	(55,4)	20,0	(130,3)	(205,2)	74,9
Reclassificação BNDES - CPC 07	0,0	(3,0)	3,0	0,0	(30,0)	30,0
Despesas Financeiras da The Body Shop	(9,4)	(33,2)	23,8	(50,1)	(94,4)	44,3
The Body Shop - Despesas com derivativos para aquisição	0,0	0,0	0,0	0,0	(27,5)	27,5
Despesas com Leasing	(10,9)	(11,7)	0,8	(45,7)	(18,4)	(27,3)
Outros	(15,2)	(7,5)	(7,6)	(34,4)	(34,9)	0,5

No 4T-18, o lucro líquido cresceu 48,7%, atingindo R\$ 381,7 milhões vs. R\$ 256,8 milhões no 4T-17. O lucro líquido foi impulsionado por um EBITDA consolidado maior, menores despesas financeiras e menor alíquota efetiva de imposto de renda. O último impacto é decorrente principalmente da recuperação de impostos no Brasil, reconhecimento de créditos fiscais diferidos na Natura Brasil e na The Body Shop, além da maior provisão para juros sobre o capital próprio.

Em 2018, o lucro líquido somou R\$ 548,4 milhões vs. R\$ 670,3 milhões em 2017, impactado principalmente pelo serviço da dívida oriunda da aquisição da The Body Shop e pelo aumento das despesas com depreciação (um ano completo de depreciação da The Body Shop em 2018 vs. 4 meses em 2017), o que foi parcialmente compensado pela menor alíquota efetiva de imposto de renda em 2018.

O **Lucro Operacional Ajustado**, que exclui efeitos não operacionais, cresceu 2,9% no trimestre e 17,3% no ano, conforme demonstrado abaixo:



(a) Outros efeitos referem-se as linhas do resultado consolidado não consideradas no lucro operacional ajustado: outras receitas/despesas operacionais, despesas relacionadas a aquisições, custos de transformação, receitas/despesas financeiras e IR/CSLL.

(b) Lucro líquido pró forma da The Body Shop em 2017 (nos 8 meses anteriores à aquisição).

O Lucro Operacional Ajustado é calculado da seguinte maneira:

R\$ milhões	4T-18	4T-17	2018	2017
Lucro Bruto	3.071,6	2.636,3	9.614,6	6.941,6
Despesas com vendas, marketing e logística	(1.785,9)	(1.534,6)	(6.066,6)	(4.198,7)
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos	(703,6)	(562,1)	(2.149,5)	(1.523,7)
Despesas corporativas	(39,7)	(12,6)	(102,0)	(12,6)
Lucro Operacional Ajustado	542,4	527,0	1.296,4	1.206,5
Lucro Operacional Ajustado pró-forma TBS	-	-	-	(101,5)
Lucro Operacional Ajustado pró-forma	542,4	527,0	1.296,4	1.105,0

Fluxo de caixa

R\$ milhões	4T-18	4T-17	Var. R\$	12M-18	12M-17	Var. R\$
Lucro Líquido Reportado	381,7	256,8	124,9	548,4	670,3	(121,9)
Depreciações e Amortizações	171,0	166,3	4,7	589,9	383,3	206,6
Itens Não Caixa/Outros ^a	(87,3)	103,4	(190,8)	7,6	205,6	(198,1)
Hiperinflação e efeitos de câmbio na Argentina (não-caixa)	19,4	0,0	19,4	64,3	0,0	64,3
Geração Interna de Caixa	484,7	526,5	(41,8)	1.210,1	1.259,2	(49,1)
(Aumento)/ Redução do Capital de Giro	442,1	(66,8)	508,9	(249,1)	(279,5)	30,4
Geração de Caixa antes do Capex	926,8	459,7	467,1	961,0	979,7	(18,6)
CAPEX	(218,1)	(163,6)	(54,5)	(491,8)	(362,5)	(129,3)
Geração de Caixa Livre^b	708,7	296,2	412,5	469,2	617,2	(147,9)

^a Inclui os efeitos de imposto diferido, amortização de ativos imobilizados e intangíveis, variação de câmbio no capital de giro, ativos imobilizados, etc

^b (Geração interna de caixa)+/- (variações no capital de giro + realizável e exigível a longo prazo) - (aquisições de ativo imobilizado)

O fluxo de caixa do 4T-18 foi positivo em R\$ 708,7 milhões, comparado com R\$ 296,2 milhões no 4T-17, devido principalmente aos seguintes fatores:

- Esforços realizados nas três empresas para redução das necessidades de capital de giro. Na Natura, a melhora reflete a redução dos estoques e maiores contas a pagar a fornecedores. Na The Body Shop, a melhora se deu em função do menor volume de contas a receber e, na Aesop, à redução de estoques.
- Maior lucro líquido.

Forte desalavancagem: o índice de dívida líquida sobre o EBITDA diminuiu para 2,71x no 4T-18, comparado a 3,01x no 4T-17 e 3,27x no 3T-18

A dívida líquida dividida pelo EBITDA em Natura &Co foi de 2,71x em 31 de dezembro de 2018, representando uma redução tanto em relação ao 4T-17 quanto ao 3T-18. Estamos no caminho para atingir a meta de reduzir a alavancagem da companhia a nível anterior à aquisição da The Body Shop até 2021, conforme apresentado em nosso *guidance*.

R\$ milhões	12M-18	12M-17
Curto Prazo	1.181,9	4.076,7
Longo Prazo	7.258,5	5.255,2
Instrumentos de proteção cambial (Swaps) ^a	(557,4)	(9,9)
Arrendamentos Mercantis - Financeiros/Outros ^b	(446,2)	(405,5)
Total da Dívida	7.436,8	8.916,6
(-) Caixa e Aplicações Financeiras	(2.430,4)	(3.670,0)
(=) Endividamento Líquido	5.006,3	5.246,5
Dívida Líquida/EBITDA	2,71	3,01
Dívida Total/EBITDA	4,03	5,12

^a Ajuste dos instrumentos de proteção de câmbio, excluindo os efeitos da marcação ao mercado

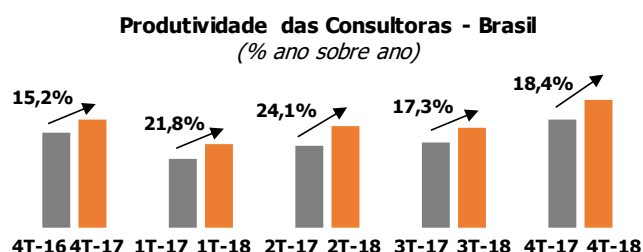
^b Outros: reclassificação de despesas com juros de empréstimos subsidiados do resultado financeiro

2. Desempenho por negócio

Natura – Brasil: crescimento de dois dígitos na receita e EBITDA

A receita líquida reportada da Natura no Brasil aumentou 12,9% no 4T-18. A receita líquida ajustada, excluindo os efeitos da adoção da norma IFRS 15*, cresceu 11,2%, a maior taxa em um quarto trimestre desde 2010. A receita líquida ajustada somou R\$ 1.860,7 milhões, a maior já registrada em um trimestre na história da empresa.

Tal desempenho é explicado pela mais bem-sucedida campanha de Natal já realizada. Continuamos mostrando desempenho acima do mercado, garantindo a liderança no setor e em nossas principais categorias (perfumes, corpo e presentes). Também ganhamos preferência de marca e participação de mercado em outras categorias.

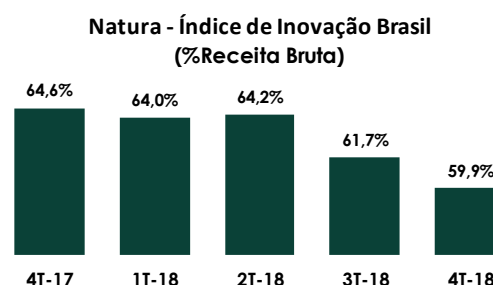


O crescimento contínuo das vendas demonstra o vigor do nosso modelo de Venda por Relações. A lealdade das consultoras atingiu o seu maior nível histórico e sua produtividade apresentou crescimento pelo 9º trimestre consecutivo, sendo de 18,4%, comparada a 15,2% no 4T-17. O número médio de consultoras diminuiu 6% no 4T-18 em relação ao 4T-17, porém se manteve estável desde o 1T-18. A adoção da plataforma digital por nossas consultoras segue crescendo, acompanhada

da expansão de soluções e serviços digitais. Em 2018, foram realizados 2,5 milhões de treinamentos online, tanto em ferramentas digitais quanto em produtos cosméticos.

Foram lançadas inovações importantes de produtos no trimestre, com destaque para a fragrância masculina Cor.agio, que logo se tornou uma campeã de vendas, além de produtos especiais na categoria de presentes. Nosso índice de inovação atingiu 59,9%, em linha com as nossas expectativas, considerando o faseamento de inovações e o foco em prolongar o ciclo de vida dos produtos mais vendidos.

As vendas online registraram forte crescimento de dois dígitos no trimestre, correspondendo a cerca de 4% da receita líquida total no período, explicado pelo aumento em tráfego, pedidos e ticket médio. O Rede Natura atualmente conta com aproximadamente 400 mil lojas virtuais de consultoras e mais de 5 milhões de consumidores cadastrados na base CRM. A margem EBITDA do canal registrou expansão no trimestre e no ano, crescendo em dois dígitos altos em ambos os períodos.



Nosso canal de varejo segue crescendo, com a abertura de 5 lojas no trimestre, totalizando 36 lojas próprias em 2018.

O canal do franqueado para Consultoras Empreendedoras acelerou o seu crescimento no trimestre.

Natura - Brasil: Reconciliação financeira

A receita líquida reportada foi impactada pela adoção da norma IFRS 15 (Receita de Contratos com Clientes) no 4T-18. De acordo com essa norma contábil, a Natura Brasil reclassificou como receita líquida as cobranças por pagamentos em atraso, que eram contabilizadas historicamente como redutoras das despesas com vendas. O valor reclassificado é líquido de PIS e COFINS.

O impacto da adoção da norma IFRS 15 sobre a receita líquida representou um aumento de R\$ 31,8 milhões no 4T-18 e de R\$ 130,6 milhões no ano. Não foi preciso realizar ajustes em anos anteriores.

Em 2018, a receita líquida reportada cresceu 8,0%. Já a receita líquida ajustada, excluindo o efeito acima, cresceu 5,7%.

R\$ milhões	Resultado					
	Natura - Brasil					
	4T-18a	4T-17a	Var. %	2018	2017	Var. %
Consultoras Total - Final do Período ('000)	1.058,7	1.129,8	(6,3)	1.058,7	1.129,8	(6,3)
Consultoras Total - Média do Período ('000)	1.068,4	1.144,6	(6,7)	1.057,3	1.205,6	(12,3)
Unidades de produtos para revenda (R\$ milhões)	99,4	95,1	4,6	346,0	324,4	6,7
Receita Bruta	2.673,7	2.389,5	11,9	8.540,8	7.947,4	7,5
Receita Líquida	1.890,1	1.673,6	12,9	6.022,2	5.574,9	8,0
CMV	(612,4)	(546,7)	12,0	(1.895,9)	(1.750,1)	8,3
Lucro Bruto	1.277,8	1.126,9	13,4	4.126,3	3.824,8	7,9
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(734,4)	(610,7)	20,2	(2.455,6)	(2.237,2)	9,8
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos	(267,3)	(272,0)	(1,8)	(818,5)	(829,5)	(1,3)
Outras Receitas/ (Despesas) Operacionais, Líquidas	34,1	(24,3)	-	58,7	255,8	(77,0)
Depreciação	81,8	93,1	(12,2)	274,0	243,3	12,6
EBITDA	391,9	312,9	25,3	1.184,9	1.257,2	(5,8)
Margem Bruta	67,6%	67,3%	0,3 pp	68,5%	68,6%	(0,1) pp
Despesas Vendas, Marketing e Logística/ Receita Líquida	38,9%	36,5%	2,4 pp	40,8%	40,1%	0,6 pp
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos/ Receita Líquida	14,1%	16,3%	(2,1) pp	13,6%	14,9%	(1,3) pp
Margem EBITDA	20,7%	18,7%	2,0 pp	19,7%	22,6%	(2,9) pp

^a Exclui os impactos da aquisição da TBS

^b EBITDA do 1T-18 da Natura inclui o efeito positivo da reversão de imposto PIS/COFINS de R\$154,8 milhões

^c Despesas corporativas foram reclassificadas para o resultado consolidado do Grupo

^d O resultado do 4T-18 da Natura inclui os impactos do IFRS 15 e outras provisões

O quadro abaixo traz a reconciliação entre a receita líquida reportada e a receita líquida ajustada:

R\$ milhões	4T-18	4T-17	Var. %	2018	2017	Var. %
Receita Líquida Reportada	1.890,1	1.673,6	12,9%	6.022,2	5.574,9	8,0%
IFRS 15 - Acréscimos e penalidades por atrasos e outras provisões	(29,4)	-	-	(128,2)	-	-
Receita Líquida Ajustada (comparável)	1.860,7	1.673,6	11,2%	5.894,0	5.574,9	5,7%

O EBITDA reportado foi de R\$ 391,9 milhões no 4T-18, comparado a R\$ 312,9 milhões no 4T-17. O EBITDA ajustado foi de R\$ 370,4 milhões no 4T-18, 18,4% maior em relação ao 4T-17, resultando em uma expansão de 120 pontos base na margem, que atingiu 19,9%. O EBITDA ajustado do 4T-18 exclui: i) a recuperação de R\$ 57,2 milhões referentes a ICMS inserido na base de PIS e COFINS; e ii) os efeitos da norma contábil IFRS 15 e outras provisões, no valor de R\$ 35,7 milhões.

O quadro abaixo apresenta a reconciliação entre o EBITDA reportado e ajustado:

R\$ milhões	4T-18	4T-17	Var. %	2018	2017	Var. %
EBITDA Reportado	391,9	312,9	25,3%	1.184,9	1.257,2	-5,8%
Reversão de provisão de impostos - IPI e outros	-	-	-	-	(59,3)	-
Reversão/Recuperação de PIS/COFINS	(57,2)	-	-	(57,2)	(154,8)	-
IFRS 15 - Acréscimos e penalidades por atrasos e outras provisões	35,7	-	-	(27,6)	0,0	-
EBITDA Ajustado (comparável)	370,4	312,9	18,4%	1.100,1	1.043,2	5,5%
<i>Margem EBITDA Ajustada (comparável)</i>	<i>19,9%</i>	<i>18,7%</i>	<i>1,2 pp</i>	<i>18,7%</i>	<i>18,7%</i>	<i>(0,0) pp</i>

As despesas gerais e administrativas diminuíram 213 pontos base, para 14,1% da receita líquida, refletindo os contínuos esforços de racionalização das despesas (apesar da manutenção dos investimentos em inovação e tecnologia), que mais do que compensaram os maiores custos com marketing e o impacto de curto prazo de investimentos na força de vendas, que correspondeu a 37,7% da receita líquida.

Em 2018, o EBITDA reportado foi de R\$ 1.184,9 milhões, queda de 5,8% em relação a 2017. O EBITDA ajustado atingiu R\$ 1.100,1 milhões no ano, crescimento de 5,5% sobre o ano anterior, com margem de 18,7%.

Natura – Latam: Forte desempenho em todos os países

No 4T-18, as vendas da Natura na Latam cresceram 23,4% em bases reportadas. A receita líquida ajustada em reais, que exclui os efeitos das normas contábeis para cenários hiperinflacionários e conversão cambial (IAS29 e IAS21, respectivamente*) e ajustes referentes à norma IFRS 15**, cresceu 8,1%. Em moeda constante, a receita da Latam aumentou 23,1% no 4T.

Seguimos conquistando participação de mercado e preferência de marca em toda a região. Argentina, México e Colômbia foram destaques, embora todos os países tenham registrado importante aumento das vendas no trimestre e no ano. Atingimos 644,8 mil consultoras, aumento de 9,5% em relação ao 4T-17. Além disso, seguimos acelerando a nossa estratégia digital, sendo que quase 30% das consultoras já utilizam a nossa plataforma móvel. Na Argentina, apesar do ambiente macroeconômico desafiador, o nosso negócio superou significativamente o desempenho geral do mercado, graças à rede fiel de consultoras, à preferência pela marca, à eficiência operacional e ao conhecimento do mercado. No Chile e no Peru, onde já implementamos o modelo de Venda por Relações, estamos colhendo resultados positivos, em linha com a nossa experiência no Brasil.

Em 2018, a receita líquida reportada cresceu 14,6%. A receita líquida ajustada em reais, que exclui os efeitos das normas contábeis para cenários hiperinflacionários e conversão cambial (IAS29 e IAS21), cresceu 14,8% (20,8% em moeda constante).

O EBITDA reportado foi de R\$ 78,3 milhões no 4T-18, contra R\$ 71,7 milhões no 4T-17. Já o EBITDA ajustado, excluindo os efeitos contábeis de cenários hiperinflacionários e conversão cambial, foi de R\$ 87,1 milhões, 21,5% (20,0%) maior em relação ao 4T-17.

Em 2018, o EBITDA reportado foi de R\$ 327,5 milhões, comparado a R\$ 292,0 milhões no ano anterior, enquanto o EBITDA ajustado totalizou R\$ 371,6 milhões, um aumento de 27,3% (+28,0%⁴).

Natura – Latam: Reconciliação financeira

***Contabilidade de hiperinflação e conversão cambial:** A inflação na Argentina atingiu 100% no acumulado dos últimos três anos e, como consequência, exigiu-se a adoção das seguintes normas contábeis:

IAS 29 – Reporte Financeiro em economias Hiperinflacionárias, que exige a atualização das demonstrações financeiras de uma entidade cuja moeda funcional seja a de uma economia hiperinflacionária, visando a refletir a variação no poder de compra de tal moeda, e

IAS 21 – Efeitos de Variações Cambiais, segundo a qual as demonstrações financeiras da Argentina (inclusive a DRE) tiveram de ser convertidas de ARS para BRL à taxa de câmbio vigente no final do período (31 de dezembro de 2018). Para mais detalhes, vide a Nota Explicativa 2.3.d) às demonstrações financeiras.

****IFRS 15 – Receita de Contratos com Clientes:** A receita líquida foi impactada pela adoção da norma contábil IFRS 15 no 4T-18, segundo a qual a Natura Brasil teve de reclassificar como receita líquida as cobranças por pagamentos em atraso, que eram contabilizadas historicamente como conta redutora das despesas com vendas. O impacto líquido na receita líquida foi um aumento de R\$ 11,4 milhões. Não foi preciso realizar ajustes em anos anteriores.

R\$ milhões	Resultado					
	Natura - Latam					
	4T-18	4T-17	Var. %	2018	2017	Var. %
Consultoras Total - Final do Período ('000)	644,8	589,0	9,5	644,8	589,0	9,5
Consultoras Total - Média do Período ('000)	644,4	589,9	9,2	589,0	568,4	3,6
Unidades de produtos para revenda (R\$ milhões)	40,4	36,2	11,8	141,1	126,8	11,3
Receita Bruta	954,0	782,0	22,0	3.095,8	2.761,1	12,1
Receita Líquida	735,6	596,0	23,4	2.415,7	2.108,2	14,6
CMV	(271,9)	(205,8)	32,1	(824,8)	(707,7)	16,5
Lucro Bruto	463,8	390,1	18,9	1.590,9	1.400,5	13,6
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(298,8)	(253,4)	17,9	(1.008,4)	(882,3)	14,3
Despesas Adm., P&D, TI e Projetos	(94,2)	(73,9)	27,4	(281,6)	(255,4)	10,3
Outras Receitas/ (Despesas) Operacionais, Líquidas	(1,1)	2,1	-	(4,2)	3,6	-
Depreciação	8,7	6,7	28,9	30,8	25,6	20,4
EBITDA	78,3	71,7	9,2	327,5	292,0	12,2
Margem Bruta	63,0%	65,5%	(2,4) pp	65,9%	66,4%	(0,6) pp
Despesas Vendas, Marketing e Logística/ Receita Líquida	40,6%	42,5%	(1,9) pp	41,7%	41,9%	(0,1) pp
Despesas Adm, P&D, TI e Projetos/ Receita Líquida	12,8%	12,4%	0,4 pp	11,7%	12,1%	(0,5) pp
Margem EBITDA	10,6%	12,0%	(1,4) pp	13,6%	13,8%	(0,3) pp

O quadro abaixo traz a reconciliação entre a receita líquida reportada e a receita líquida ajustada:

R\$ milhões	4T-18	4T-17	Var. %	2018	2017	Var. %
Receita Líquida Reportada	735,6	596,0	23,4%	2.415,7	2.108,2	14,6%
Hiperinflação e efeitos de câmbio na Argentina	(80,2)	-	-	44,5	-	-
IFRS15	(11,4)	-	-	(40,9)	-	-
Receita Líquida Ajustada (comparável)	644,1	596,0	8,1%	2.419,3	2.108,2	14,8%

O quadro abaixo apresenta a reconciliação entre o EBITDA reportado e ajustado:

R\$ milhões	4T-18	4T-17	Var. %	2018	2017	Var. %
EBITDA Reportado	78,3	71,7	9,2%	327,5	292,0	12,2%
Hiperinflação e efeitos de câmbio na Argentina e outras provisões	8,8	-	-	44,1	-	-
EBITDA Ajustado (comparável)	87,1	71,7	21,5%	371,6	292,0	27,3%
Margem EBITDA Ajustada (comparável)	13,5%	12,0%	1,5 pp	15,4%	13,8%	1,5 pp

As despesas com vendas, gerais e administrativas diminuíram 200 pontos base, refletindo os esforços contínuos de racionalização das despesas, apesar da manutenção dos investimentos em tecnologia, marketing e força de vendas.

The Body Shop: Crescimento robusto das vendas mesmas lojas no ano, boa eficiência operacional e evolução do plano de transformação

No quarto trimestre, a The Body Shop registrou receita líquida de R\$ 1.346,2 milhões, aumento de 11,2% em reais (-1,7% vs. 4T-17, em moeda constante), impactada pelo fechamento líquido no ano de 62 lojas que apresentavam baixo desempenho e pela antecipação de compras de Natal pelos franqueados no 3T-18 (vs 4T-17). As vendas das mesmas lojas próprias cresceram 0,7%⁴ no 4T-18, refletindo a bem-sucedida campanha de Natal, inclusive no Reino Unido, nosso mercado mais importante, onde houve crescimento de 2,5%⁴ nas mesmas lojas e na América do Norte, que também registrou crescimento de 2,5%⁴. O EBITDA ajustado no trimestre (excluindo os custos de transformação) foi de R\$ 244,9 milhões, crescimento de 12,6% em reais, resultando em uma margem EBITDA de 18,2% (+23 pontos base).

Em 2018, a receita líquida foi de R\$ 3.886,0 milhões, 17,7% (+1,7%⁴) maior em relação ao ano anterior. A receita de vendas das mesmas lojas próprias cresceu 1,8% em moeda constante, com crescimento consistente em todas as regiões, inclusive EMEA (Europa, Oriente Médio e África) e América do Norte. O EBITDA ajustado (excluindo custos de transformação) foi de R\$ 404,3 milhões, comparado a R\$ 249,8 milhões em 2017, aumento de 61,9%, refletindo em uma margem EBITDA ajustada de 10,4%, expansão de 280 pontos base. O crescimento de vendas é explicado pelo desempenho dos másters franqueados, com destaque para o sul da Ásia. As lojas próprias registraram aumento da rentabilidade, devido ao menor nível de descontos, lançamentos de produtos inovadores e otimização da rede de lojas, com o fechamento líquido de 62 lojas no ano.



O programa de transformação da The Body Shop segue avançando, com custos e benefícios evoluindo dentro do esperado. Os custos de transformação de R\$ 36,1 milhões (£ 7,6 milhões) no trimestre e de R\$ 98,5 milhões (£19,9 milhões) no ano estão relacionados a iniciativas como a reestruturação organizacional e a otimização da distribuição geográfica das lojas, entre outras. O custo total estimado com o programa, previsto para 2018 e 2019, é de aproximadamente £ 30,0 milhões, considerado nas metas apresentadas para 2019 e 2022, conforme o gráfico acima.

A The Body Shop encerrou o trimestre com 1.037 lojas próprias e 1.898 franqueadas, resultando no fechamento líquido de 114 lojas (próprias + franqueadas) nos últimos 12 meses, sendo 23 desde o 3T-18. O quadro abaixo apresenta a evolução do número de lojas:

Lojas	Quantidade lojas The Body Shop				
	4T-18	3T-18	4T-17	Var. vs. 3T-18	Var. vs. 4T-17
Próprias	1.037	1.041	1.099	(4)	(62)
Franquias	1.898	1.917	1.950	(19)	(52)
Total	2.935	2.958	3.049	(23)	(114)

Aesop: Crescimento forte e contínuo de dois dígitos

A Aesop manteve o forte ritmo de crescimento no 4T-18, com aumento da receita líquida de 43,9% (25,6%⁴) vs. 4T-17, atingindo R\$ 360,0 milhões, refletindo o sólido crescimento nos canais e geografias. O aumento das vendas em lojas exclusivas em bases comparáveis foi de 13,5%⁴ no trimestre e de 17,8%⁴ no ano. Na Ásia, maior mercado da Aesop, a marca registrou forte crescimento das mesmas lojas exclusivas, além de excelente penetração nas vendas online. Na Austrália, um mercado maduro e país de origem da marca, a companhia registrou crescimento das mesmas lojas de dois dígitos no trimestre e no ano. Nos EUA, as vendas mantiveram o ritmo de crescimento, acompanhadas de aumento da lucratividade.

O EBITDA no 4T-18 foi de R\$ 85,9 milhões, um aumento de 24,8% (7,4%⁴) em relação ao 3T-17, resultando em uma margem EBITDA de 23,9% (-360 pontos base em relação ao 4T-17) impactada pela provisão para o plano de retenção. Excluindo esse fator, a margem EBITDA teria sido em torno de 30%.

Em 2018, as vendas cresceram 50,6% (31,0%⁴), enquanto o EBITDA aumentou 46,7% (25,9%⁴), resultando em uma margem EBITDA de 15,3% (-40 pontos base vs. 2017).

⁴Em moeda constante.

A Aesop avançou na expansão de lojas exclusivas com abertura líquida de 18 novas lojas nos últimos 12 meses, sendo 8 no último trimestre. O número total de lojas ao final do período era de 319, composto por 227 lojas exclusivas e 92 lojas de departamento, conforme mostra a tabela abaixo:

Lojas	Quantidade lojas Aesop				
	4T-18	3T-18	4T-17	Var. vs. 3T-18	Var. vs. 4T-17
Próprias	227	219	209	8	18
Departamento	92	89	95	3	(3)
Total	319	308	304	11	15

3. Desempenho socioambiental

No 4T, a Natura recebeu o prêmio “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS Brasil”, concedido pelo Governo Federal, por seu projeto de Sistema de Verificação das Cadeias da Sociobiodiversidade. O prêmio visa a dar apoio a instituições no Brasil no atingimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas até 2030.

A Natura assumiu o Pacto de Comprometimento Global para a erradicação de resíduos plásticos, uma iniciativa do Instituto Ellen MacArthur, da ONU.

A Natura foi escolhida pelo 14º ano consecutivo para compor o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de São Paulo (B3). O ISE é composto por apenas 30 empresas, que adotam os níveis mais altos de governança corporativa com base em eficiência econômica, equilíbrio ambiental e responsabilidade social.

A The Body Shop se engajou em projetos para a construção de bio-pontes para a proteção de animais e seus habitats naturais. Bio-pontes são corredores de fauna recuperados em paisagens danificadas, que ajudam espécies em risco de extinção a se reconectarem, reproduzirem e sobreviverem. A campanha Re-Wilding the World ajudou a preservar mais de 11 milhões de m² da floresta Wye Valley, na Inglaterra, e do Refúgio Caucasus Wildlife, lar de diversas espécies em risco de extinção, na Armênia.

A Aesop lançou o seu programa de reciclagem de embalagens em Hong Kong, com o objetivo de aumentar os baixíssimos índices de reciclagem no país. A Fundação Aesop apoiou organizações de caridade na Austrália no período, e apresentou uma estratégia formal de apoio a doações de produtos para organizações filantrópicas locais. Além disso, uma política formal de voluntariado permite às equipes da Aesop no mundo todo dedicar seu tempo a causas filantrópicas.

Tais conquistas reforçam o posicionamento sustentável da Natura &Co, em busca da geração de impacto positivo.

O quadro abaixo apresenta os principais indicadores não financeiros da Natura no trimestre:

Escopo	Indicador	Unidade	Ambição 2020	Resultado		
				4T-18	4T-17	Destaques
Natura: Brasil + Latam	Emissão relativa de carbono (escopo 1, 2 e 3)	% CO2/kg prod. Faturado	2,15	3,14	3,22	Mix favorável de produtos vendidos, maior eficiência na impressão de catálogos de
Natura: Brasil	Embalagens ecoeficientes ^a	% (unid. faturadas bem. ecoef/unid. fat. totais)	40	22	21	Maior utilização de embalagens renováveis nos produtos Tododia e Plant e maior uso de embalagens refis em outras marcas
Natura: Brasil + Latam	Consumo de insumos Amazônicos na região PAM Amazônica	% (R\$ Amazon inputs/R\$ total inputs)	30,0	17,8	18,1	Apesar do aumento nos insumos provenientes da Amazônia no período, a compra total de insumos foi maior, impactando o KPI
Natura: Brasil + Latam	Volume acumulado de negócios na região PAM Amazônica ^b	R\$ bilhões	1,00	1,50	1,22	Maior ênfase no consumo de insumos provenientes da Amazônia
Natura: Brasil + Latam	Arrecadação da Linha Crer Para Ver - Global ^c	R\$ milhões	41,0	44,4	35,6	Resultados recordes no Brasil devido a lançamentos de produtos bem-sucedidos. Forte desempenho na América Latina graças ao novo posicionamento da marca e à estratégia de presentes
Natura: Brasil + Latam	Índice de mulheres na liderança (nível diretoria e acima)	%	50,0	38,2	32,7	Crescimento constante no número de mulheres ocupando posições de liderança
Natura: Brasil	PCD (pessoas com deficiência)	%	8,0	6,5	6,1	Resultados consistentes de um projeto de diversidade implementado em 2018

^a Eco-efficient packaging is 50% lighter in relation to regular/similar packaging or which has at least 50% in potentially recyclable materials and/or renewable materials, as long as there is no mass increase

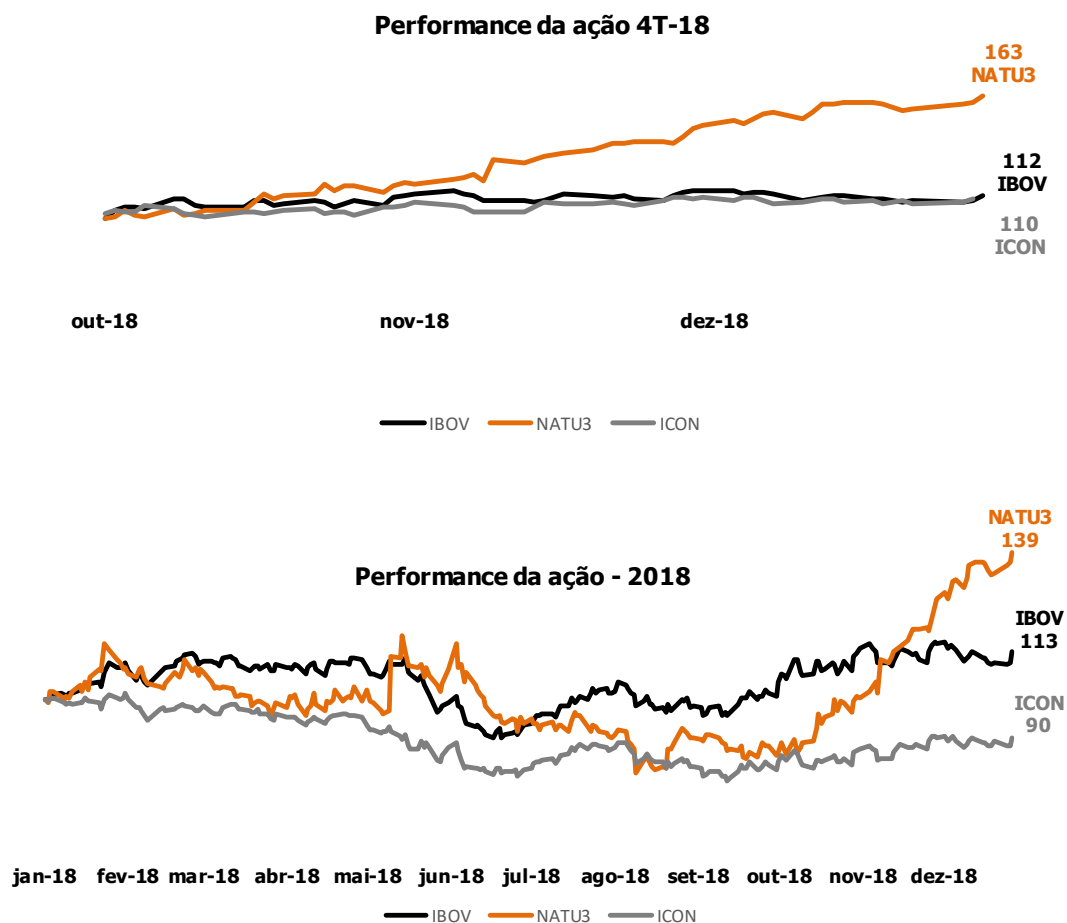
^b Cumulative since 2011

^c Refers to the year to date earnings before income tax attributed to the Crer para Ver product line

4. Desempenho NATU3

Ao final do 4T-18, as ações da Natura (B3: NATU3) eram negociadas a R\$ 45,00, representando uma valorização de 63% no trimestre e de 39% no ano. O volume médio diário negociado no trimestre foi de R\$ 84,0 milhões (+103% vs. 4T-17). No ano, este volume foi de R\$ 59,2 milhões (+29% vs. 2017).

Os gráficos abaixo demonstram o desempenho das ações Natura no 4T-18 e em 2018:



5. Anexos

Balanco Patrimonial Consolidado

ATIVO	4T-18	4T-17	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4T-18	4T-17
CIRCULANTES			CIRCULANTES		
Caixa e equivalentes de caixa	1.215,0	1.693,1	Empréstimos, financiamentos e debentures	1.181,9	4.076,7
Títulos e valores mobiliários	1.215,4	1.977,3	Fornecedores e outras contas a pagar	1.736,8	1.553,8
Contas a receber de clientes	1.691,6	1.507,9	Salários, participações nos resultados e encargos sociais	574,4	366,0
Estoques	1.364,7	1.243,9	Obrigações tributárias	310,1	269,9
Impostos a recuperar	379,3	210,6	Imposto de renda e contribuição social	183,0	147,9
Imposto de renda e contribuição social	326,8	197,5	Dividendos e juros sobre o capital próprio a pagar	153,0	201,7
Instrumentos financeiros derivativos	-	14,8	Instrumentos financeiros derivativos	69,2	-
Outros ativos circulantes	269,3	211,2	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	20,4	17,4
Total dos ativos circulantes	6.455,8	7.056,3	Outras passivos circulantes	338,2	278,7
			Total dos passivos circulantes	4.566,9	6.912,0
NÃO CIRCULANTES			NÃO CIRCULANTES		
Impostos a recuperar	368,6	439,1	Empréstimos, financiamentos e debentures	7.258,5	5.255,2
Imposto de renda e contribuição social diferidos	398,4	344,2	Obrigações tributárias	165,3	195,1
Depósitos judiciais	333,6	319,4	Imposto de renda e contribuição social diferidos	431,5	422,4
Instrumentos financeiros derivativos	584,3	-	Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	241,4	264,7
Outros ativos não circulantes	(507,0)	46,1	Outros passivos não circulantes	141,8	273,3
Total dos ativos realizável a longo prazo	1.736,5	1.148,9	Total dos passivos não circulantes	8.238,6	6.410,7
			PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Imobilizado	2.236,7	2.276,7	Capital social	427,1	427,1
Intangível	4.950,5	4.475,6	Ações em tesouraria	(19,4)	(32,5)
Total dos ativos não circulantes	8.923,8	7.901,2	Reservas de capital	329,3	155,7
			Reservas de lucros	1.437,0	1.123,2
			Deságio em transações de capital	(92,1)	(92,1)
			Ajustes de avaliação patrimonial	492,2	53,3
			Total do patrimônio líquido	2.574,1	1.634,7
TOTAL DO ATIVO	15.379,5	14.957,5	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	15.379,5	14.957,5

Demonstração do Resultado Consolidado

R\$ million	12M-18	12M-17	Var. %
VENDAS BRUTAS			
Mercado interno	8.576,0	7.963,4	7,7
Mercado externo	9.936,3	5.773,6	72,1
Outras vendas	49,7	13,9	258,2
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	18.562,0	13.750,9	35,0
Impostos sobre vendas, devoluções e abatimentos	(5.164,5)	(3.898,2)	32,5
RECEITA LÍQUIDA	13.397,4	9.852,7	36,0
Custo dos produtos vendidos	(3.782,8)	(2.911,1)	29,9
LUCRO BRUTO	9.614,6	6.941,6	38,5
(DESPESAS) RECEITAS OPERACIONAIS			
Despesas com Vendas, Marketing e Logística	(5.828,7)	(3.965,0)	47,0
Despesas Administrativas, P&D, TI e Projetos	(2.251,3)	(1.535,9)	46,6
Perda por redução ao valor recuperável de contas a receber de clientes	(237,9)	(233,7)	1,8
Outras receitas (despesas) operacionais, líquidas	(39,9)	151,7	(126,3)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.256,7	1.358,6	(7,5)
Receitas financeiras	2.056,4	604,4	240,2
Despesas financeiras	(2.639,7)	(991,8)	166,1
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA E DA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	673,4	971,2	(30,7)
Imposto de renda e contribuição social	(125,0)	(300,9)	(58,5)
LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO	548,4	670,3	(18,2)

Demonstração do Fluxo de Caixa Consolidado

R\$ million	12M-18	12M-17
CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	1.808,9	1.473,5
OUTROS FLUXOS DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS		
Recuperações (pagamentos) de imposto de renda e contribuição social	(270,0)	(88,2)
Levantamentos (pagamentos) de depósitos judiciais	(0,4)	2,9
Pagamentos relacionados a processos tributários, cíveis e trabalhistas	(36,5)	(17,6)
Pagamentos de recursos por liquidação de operações com derivativos	(31,0)	(127,5)
Pagamento de juros sobre arrendamento mercantil financeiro	(22,7)	(21,0)
Pagamento de juros sobre empréstimos, financiamentos e debêntures	(604,2)	(231,5)
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) PELAS ATIVIDADES OPERACIONAIS	844,3	990,7
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO		
Aquisição The Body Shop PLC, líquido do caixa obtido	-	(3.880,9)
Aquisição de imobilizados e ativos intangíveis	(485,0)	(364,4)
Venda de ativo imobilizável e intangível	6,6	8,2
Investimento em valores mobiliários	(8.483,7)	(7.411,3)
Resgate de títulos e valores mobiliários	9.187,7	6.350,6
Resgate de juros sobre aplicações e títulos de valores mobiliários	163,4	455,2
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) PELAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	389,1	(4.842,4)
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO		
Amortização de arrendamento mercantil financeiro - principal	(46,2)	(45,9)
Amortização de empréstimos, financiamentos e debêntures - principal	(6.552,2)	(1.679,4)
Captações de empréstimos, financiamentos e debêntures	5.015,3	6.391,0
Utilização de ações em tesouraria pelo exercício de opções de compra de ações	1,1	4,6
Pagamento de dividendos e juros sobre capital próprio referentes ao exercício anterior	(201,7)	(109,4)
Recebimentos (pagamento) de recursos por liquidação de operações com derivativos	32,4	(107,5)
CAIXA LÍQUIDO GERADO (UTILIZADO) NAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	1.751,4	4.453,4
Efeito de variação cambial sobre o caixa e equivalentes de caixa	39,9	(0,1)
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(478,1)	601,7
Saldo inicial de caixa e equivalentes de caixa	1.693,1	1.091,5
Saldo final do caixa e equivalentes de caixa	1.215,0	1.693,1
AUMENTO (REDUÇÃO) NO CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	(478,1)	601,7

Informações adicionais às demonstrações dos fluxos de caixa:

Alguns montantes comparativos foram reclassificados para melhor apresentação

*As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras

** A informação de CAPEX contida na tabela de fluxo de caixa da página 9, contém adições ao ativo imobilizado/intangível pago dentro do exercício e a pagar nos próximos períodos

Teleconferência de Resultados do 4T18

A Natura &Co (B3: NATU3) tem o prazer de convidar para sua teleconferência sobre os resultados do 4T18.

Sexta-feira, 22 de fevereiro de 2019

09h30 – Horário de Brasília

07h30 – Horário de NY

12h30 – Horário de Londres

A conf. será em inglês com tradução simultânea para o português

Para conectar-se à teleconferência, ligue para:

Participantes Brasil: +55 11 3193-1001 ou +55 11 2820-4001

Participantes EUA/Canadá: +1-646-828-8246

ou Toll Free: 1- 800-492-3904

Participantes Reino Unido: Toll Free 0-808-111-0152

Código de acesso: Natura

Para conectar-se via webcast acesse [NATU3](#)

A Divulgação dos Resultados do 4T18 estará disponível dia 21 de fevereiro, após o fechamento do mercado, no website natura.net/investidor.

Em linha com as melhores práticas de governança corporativa, a Companhia informa que estará em período de silêncio, até a divulgação dos resultados.

Natura – Equipe de RI

ri@natura.net

natura &co

Transmissão ao vivo pela internet: www.natura.net/investor

5. Glossário –

EBITDA ajustado: exclui os efeitos não considerados como usuais, recorrentes ou não-comparáveis entre os períodos analisados

APAC: Ásia e Pacífico

ARS: Peso argentino

Repartição de Benefícios: Com base na Política Natura de Uso Sustentável da Biodiversidade e do Conhecimento Tradicional Associado, é utilizada a premissa de repartir benefícios sempre que percebermos diferentes formas de valor nos acessos que realizamos. Sendo assim, uma das práticas que definem a forma como esses recursos serão divididos é associar pagamentos ao número de matérias-primas produzidas a partir de cada planta e ao sucesso comercial dos produtos para os quais essas matérias-primas servem de insumo.

PB: Pontos base

BRL: Real brasileiro

CDI: Certificado de depósito interbancário.

CFT: Sigla em inglês para Cosmetics, Fragrances and Toiletries, ou produtos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Perfumes, cremes corporais, óleos corporais, maquiagem (sem esmaltes), tratamentos para o rosto, tratamentos capilares (sem coloração), sabonetes, desodorantes, produtos masculinos (sem aparelhos de barbear) e protetor solar

CMV/ CPV: Custo das Mercadorias Vendidas/ Custo dos Produtos Vendidos

Moeda constante ou câmbio constante: quando a taxa de câmbio utilizada na conversão cambial para a moeda funcional é a mesma para todos os anos de comparação, excluindo efeitos de variação cambial

EBITDA: sigla em inglês para *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, que em português significa Lucro Antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização.

EMEA: Europa, Oriente Médio e África

EP&L: Lucro & Prejuízo Ambiental

Conversão cambial: conversão de valores de uma moeda estrangeira para a moeda funcional da entidade

GBP: Libra esterlina

G&A: Despesas gerais e administrativas

GEE: Gases de Efeito Estufa.

Hiperinflação: indicadores de cenários hiperinflacionários incluem a inflação acumulada ao longo de três anos próxima ou superior a 100%; quando as taxas de juros, preços e salários são reajustados por um índice, entre outros.

ICON: índice de Consumo da bolsa de valores B3, que visa monitorar a variação das ações mais negociadas e que mais representam o consumo ciclo e não cíclico.

Índice de Inovação: Participação nos últimos 12 meses da venda dos produtos lançados nos últimos 24 meses.

Latam: utilizada muitas vezes para se referir aos países onde a Natura está presente: Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru.

Bases comparáveis: aplicável à mensuração do crescimento exclusivamente entre itens comparáveis.

Consultora Natura: Revendedoras autônomas, que não têm relação de emprego com a Natura.

Programa Natura Crer Para Ver: Linha especial de produtos não cosméticos, cujo lucro é revertido para o Instituto Natura, no Brasil, e investido pela Natura em ações sociais nos demais países onde operamos na América Latina. Nossas Consultoras e Consultores se engajam nas vendas em prol de seu benefício social, sem obter ganhos.

Instituto Natura: organização sem fins lucrativos criada em 2010 para fortalecer e ampliar nossas iniciativas de Investimento Social Privado. Sua criação nos permitiu potencializar os esforços e investimentos em ações que contribuam para a melhoria da qualidade do ensino público.

MRPC: Material Reciclado Pós-Consumo.

P&L: do inglês Lucro & Prejuízo, ou Resultado.

PLR: Participação de funcionários nos Lucros e Resultados.

SM&L: Despesas com vendas, marketing e logística

SSS: Vendas mesmas-lojas

Comunidades Fornecedoras: Comunidades de agricultores familiares e extrativistas de diversas localidades do Brasil - majoritariamente da Região Amazônica, que extraem de forma sustentável insumos da sociobiodiversidade utilizados em nossos produtos. Estabelecemos com essas comunidades cadeias produtivas que se pautam por preço justo, repartição de benefícios pelo acesso ao patrimônio genético e aos conhecimentos tradicionais associados e apoio a projetos de desenvolvimento sustentável local. Esse modelo de negócio tem se mostrado efetivo na geração de valor social, econômico e ambiental para a Natura e para as comunidades.

Rede de Relações Sustentáveis: Modelo comercial adotado no México que contempla oito etapas de avanço da Consultora: Consultora Natura, Consultora Natura Empreendedora, Formadora Natura 1 e 2, Transformadora Natura 1 e 2, Inspiradora Natura e Associada Natura. Para ascender na atividade, é preciso atender a critérios de volume de vendas, atração de novas consultoras e – como diferencial dos demais modelos existentes no país – desenvolvimento pessoal e de relações socioambientais na comunidade.

Mercado Alvo: Refere-se aos dados de mercado alvo da SIPATESP/ABIHPEC. Considera somente os segmentos nos quais a Natura atua. Exclui fraldas, itens de higiene oral, tintura para cabelo, esmaltes, absorventes dentre outros.

TBS: The Body Shop.

UOI: Lucro operacional ajustado.

Aviso Legal

O EBITDA não é uma medida utilizada nas práticas contábeis adotadas no Brasil, não representando o fluxo de caixa para os períodos apresentados. Também não deve ser considerado como uma alternativa ao lucro líquido na qualidade de indicador do desempenho operacional ou uma alternativa ao fluxo de caixa na qualidade de indicador de liquidez. O EBITDA não tem um significado padronizado e sua definição na Natura, eventualmente, pode não ser comparável ao LAJIDA ou EBITDA definido por outras companhias. Ainda que o EBITDA não forneça, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, uma medida do fluxo de caixa, a Administração o utiliza para mensurar o desempenho operacional da Sociedade. Adicionalmente, entendemos que determinados investidores e analistas financeiros utilizam o EBITDA como indicador do desempenho operacional de uma companhia e/ou de seu fluxo de caixa.

Este relatório contém declarações prospectivas. Tais declarações não constituem fatos históricos, mas refletem os desejos e as expectativas da administração da Natura. Palavras como “antecipa”, “deseja”, “espera”, “prevê”, “pretende”, “planeja”, “prediz”, “projeta”, “almeja” e similares, pretendem identificar afirmações que, necessariamente, envolvem riscos conhecidos e desconhecidos. Riscos conhecidos incluem incertezas que incluem, entre outras, o impacto da competitividade dos preços e produtos, aceitação dos produtos no mercado, transições de produto da Companhia e seus concorrentes, aprovação regulamentar, variação cambial, dificuldades de fornecimento e produção e mudanças na venda de produtos, dentre outros riscos. Este relatório também contém algumas informações “pró-forma”, elaboradas pela Companhia a título exclusivo de informação e referência e que, portanto, não foram submetidas à auditoria. Este relatório encontra-se atualizado até a presente data e a Natura não se obriga a atualizá-lo mediante novas informações e/ou acontecimentos futuros.

Equipe de Relações com Investidores

Telefone: +55 (11) 4389-7881

ri@natura.net

natura & co